Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission

Annual Report
1999-2000

Canada

101-06313/

WE INVITE YOUR COMMENTS ABOUT OUR ANNUAL REPORT.

Fax: (613) 992-9352

Phone: National Capital Region Headquarters
(613) 992-9562

Internet: http://www.psc-cfp.gc.ca

E-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

This report is available in Braille and large print.

© Minister of Public Works and
Government Services Canada, 2000

Cat. No. SC1-2000

ISBN 0-662-65088-3

The Honourable Sheila Copps, P.C.
Minister of Canadian Heritage
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the report of the Public Service Commission of Canada for the 1999-2000 fiscal year.

It is submitted to Parliament in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

Yours sincerely,

Scott Serson

Scott Serson
President

Ginette Stewart

Ginette Stewart
Commissioner

PSC MISSION

The mission of the PSC is, through its statutory authorities, to:

- maintain and preserve a highly competent and qualified Public Service in which appointments are based on merit; and
- ensure that the Public Service is non-partisan and its members are representative of Canadian society.

The PSC is an active partner in developing the broad framework for human resources management and ensuring the health of the human resources system, within the scope of its mandate.

PSC VISION

A key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

PSC STRATEGIC OBJECTIVES

The corporate-level strategic objectives of the PSC are, within its legislative mandate, to assist in providing Canadians with:

- a highly competent, non-partisan, professional Public Service appointed on the basis of merit;
- a representative Public Service workforce;
- a Public Service which builds on its competencies through development and continuous learning;
- the recognition and sustaining of a non-partisan Public Service as a cornerstone of the governance system; and
- a PSC which is an independent champion and steward of the *Public Service Employment Act* principles governing a professional Public Service, in the public interest.

TABLE OF CONTENTS

President's Message 2

Commissioner's Message 6

The PSC's Annual Report: A New Approach 10

The Foundation for Strengthening the Staffing System — A Values-Based Merit Framework 12

A Framework for Change 12
The Evolving Government Environment 13
Values in Action 15
Change at the Public Service Commission 16
The Values-Based Merit Framework: 'Merit is Everybody's Business' 18
1. The Fundamentals: Values and Principles 20
2. Applying the Values to Key Staffing Functions 21
A Closer Look at Accountability 21
The Role of the Public Service Commission 23
Looking Ahead 24
Hallmarks of a Strengthened System 25

Conclusion 26

Appendices 27

Statistical Information 28
Authority Delegated 47
Exclusion Approval Orders 50
Personal Exclusions 52
Requests for Leave of Absence Pursuant to Section 33(3) of the *PSEA* 53

Organization of the Public Service Commission 54

Offices of the Public Service Commission 56

Index 59

PRESIDENT'S MESSAGE

Scott Serson

It has been an instructive first year for me as President of the Public Service Commission of Canada (PSC) as I learned its role, responsibilities and challenges. In doing so, I benefitted from the strong support of my colleague Commissioner Ginette Stewart, who will complete her 10-year term at the PSC in 2000. I am grateful for the privilege of my year with her and would like to thank her on behalf of Canadians, federal public servants and the employees of the PSC for her leadership and contribution to this organization and to the Public Service as a whole. Immediately following this message, the Annual Report contains a text on her reflections on her term. Commissioner Stewart recounts some of the remarkable history of the past decade in the Public Service, and provides a context for the future direction of the PSC as described below and in the body of the report.

During my first year, I listened as deputy ministers, public service managers, employees and members of the human resources community shared with me their preoccupations with the staffing system. They shared their experience and their insight about the functioning of the system, and made sound suggestions on how their staffing needs could best be met. And the emerging consensus goes beyond changes to the rules and reforms of staffing procedures.

What I have heard is that we need to build flexible systems and programs that respond to the needs of Canadians. We need to maintain the values around results and process that make the Canadian Public Service world-class. One way to do this is to advance awareness of the values underlying the merit system through a continuing dialogue. And in this dialogue, create a deeper understanding of how to balance those values and the management principles of efficiency and flexibility. The partners in the staffing system must work together to find the balance points that will allow us to strengthen merit and achieve greater flexibility. It is from exchanging information on best practices that we can identify the improvements that will allow us to respond to challenges.

To facilitate this dialogue, the PSC must do a better job at designing information for and reaching public service managers. PSC service-wide research and studies of potential trends are relevant not only to parliamentarians, but also to managers who have a stake in the Public Service of the future. Equally important, departments must help us make sure that this information gets into the hands of hiring managers.

Values-Based Staffing

During my tenure as the President of the Public Service Commission, I am committed to ensuring that the PSC rises to this challenge. To do so, we must work effectively in a large human resources management system where one of the integral components is values-based staffing.

Staffing, a major PSC responsibility, is largely delegated to departments with two key exceptions: executive staffing and recruitment from outside the Public Service. There are, however, complications in the current departmental environment. The roles and responsibilities of public service managers and human resources practitioners, our partners in delegation, are in transition with managers taking greater responsibility and human resources specialists offering them more strategic advice — a transition made difficult by heavy workloads. Moreover, knowledge of the staffing system is low due to the lack of recruitment activity in recent years and the demographic turnover of human resources staff.

This is why the PSC launched initiatives to strengthen the merit system and introduced the concept of a values-based staffing system, prior to my appointment as President in July 1999.

Underlying our approach is the principle that the most effective way of designing an environment that produces results, is to construct an environment that not only places flexibility in the hands of hiring managers so they can achieve their business objectives, but puts a premium on values.

A values-based approach to staffing assumes that if people understand values they hold a powerful tool to take decisions appropriate to the circumstances, and can achieve results. The focus groups we conducted early in 2000 reveal that managers, despite expressing frustration over the lengthy staffing process, believe values are an important basis for the staffing system. They told us they want to master what the values mean so that they and their human resources advisors can learn to apply them.

Values are durable; decisions based on values are responsive to varying needs and circumstances, and the results are more likely to be sustainable.

I see, as one of the significant challenges ahead of us, the need to help managers develop a shared and common understanding of the values-based approach to staffing. The next step will be enhancing commitment. The full effectiveness of the values-based approach will be felt only when managers both understand and become committed to shared values in staffing. We have begun placing a particular emphasis on better communications, promotion, awareness and learning, and explaining our approach to managers. I want this outreach to be a critical part of our work in future years.

Moving Forward: The Values-Based Merit Framework

To address the need for a continuing dialogue, the PSC has adopted the strategic goal of implementing and promoting a values-based merit framework. This framework is a tool, and a necessary foundation, to make the delegated staffing system work more effectively. I believe that this framework will help managers to take on ownership of staffing and be accountable for making staffing decisions. Managers will better appreciate that their staffing decisions determine whether appointments are based on merit so that the Public Service is professional, non-partisan and reflective of our society and, thus, able to meet the needs of Canadians as they evolve in the years to come.

There will be more promotion of existing flexibilities in delegation. Greater collaboration so that managers understand the range of options available to them based on our observations of trends. We will make value-added contributions to the achievement of corporate objectives such as employment equity group representation and recruitment initiatives. Statistics in this year's report show recent changes in these areas. The PSC is assessing and cross checking them for significance. For example, the PSC is conducting a thematic review on access to public service employment opportunities and linking it with other access-related initiatives, such as reviewing policies on areas of selection and surveying departmental job posting practices.

We will share our conclusions with stakeholders and report in future annual reports. We will carefully monitor the interplay between our independence in the administration of our statutory authorities and our involvement in bringing our powers to the public service table to produce good public policy and sustain sound human resources management practices. In doing so, we will keep the public interest in a strong merit system uppermost in our minds.

We will help managers understand the empowerment that delegation provides. With the use of technology, the sharing of information, and the use of best practices, managers will develop a much greater understanding of the full extent of the existing flexibilities in the staffing system.

The Commission has set the course; it will facilitate the process, but it will take the co-operation of managers and the human resources community to change the system. I would like to take this opportunity to acknowledge and thank two groups of people who have collaborated with me this past year: my PSC colleagues and the members of the deputy minister community who have devoted their time, interest and attention to protecting the merit principle.

Ensuring the Public Service has the talent it needs to meet the challenges of the new millennium is everyone's business, not just the business of the PSC. Ultimately, success depends on all partners in human resources management working as a team. I can assure Parliament that my fellow Commissioners and I, along with all of the expert and dedicated employees of the PSC, will be striving to achieve this goal in the years to come.

COMMISSIONER'S MESSAGE

Ginette Stewart

As I end my ten-year term as a Commissioner of the Public Service Commission (PSC), I appreciate the opportunity to share my reflections and observations. The last decade will be remembered as a time of radical restructuring of the workplace. New business models were devised. It was a period of major reductions in staff, the creation of lean organizations, and the development of many theories of organizational management. These developments impacted both the private and public sectors.

While restructuring brought significant modifications to the conduct of government business, employees and the field of human resources management were the most directly affected by these changes.

During the decade, the priority given to reducing the deficit put extraordinary pressure on the workforce. Now, the axiomatic principle of modern management is that people are our most important asset. Concern with stemming the brain drain and recruiting and retaining skilled workers is widely touted. For me, these preoccupations are not new.

As a Commissioner of the PSC, I have had the opportunity to work with an organization whose founding and enduring tenet is that competent people are the most important asset of the Public Service, and that merit — not favouritism, privilege, or patronage — is the bedrock of staffing.

For the federal Public Service of Canada and the PSC, the 1990s were a period of significant evolution. The decade began with the White Paper on Public Service Renewal and the attempt to bring about far-reaching administrative reforms under Public Service 2000, focusing on clients and service to Canadians.

Supporting the call to let managers manage, the Commission further delegated its staffing authority to Deputy Heads. At that time, we anticipated long-term shifts in the labour force and the challenge of protecting merit in an environment preoccupied with change: the growing number of women and under-represented groups entering the workforce, the aging of the Public Service and the implications for recruitment and succession, the shift towards more highly skilled knowledge workers in the Public Service, the impact of technology, and the need for better training and diversified knowledge.

While attempting to deal with these emerging realities, the Public Service as an organization had many critical moments: its first nation-wide strike in 1991, a wage freeze in the same year, and the reorganization of government in 1993. By mid-decade, a hiring freeze and the largest staff reductions in the history of the Canadian Public Service brought the total number of employees to the levels of the 1960s; recruitment was at its lowest level in 50 years. The 1993 *Public Service Reform Act* and

the subsequent modifications to the *Public Service Employment Regulations* — the first reforms to the *Public Service Employment Act (PSEA)* in 25 years — were flexible enough to allow the Public Service and the PSC to deal with these developments and those that would come along in later years. The changes demonstrate the dynamic aspect of the merit principle and how merit can evolve while staying true to its underlying essence. This is how the merit principle in Canadian governance has endured since 1908. Shepherding the *PSEA* legislation components of the bill through the House was among my first challenges as Commissioner, and I am proud of what was accomplished.

But more was to come. The Speech from the Throne in 1996 outlined a new vision of the role and the shape of the Public Service. The speech envisioned widening the scope of reform with the aim of getting government right.

As an attempt to reduce the size of the Public Service and the cost of operating the service, Program Review introduced a fundamental rearrangement of the structure of government operations and the delivery of services. The emphasis was on performance, efficiency and cost effectiveness through alternative service delivery and strategic partnerships. The new style of governance rested on a citizen-first orientation and consultation, openness, transparency and accountability for results.

Program Review, with its staffing controls and employment reductions, had a major impact on the PSC. Responsible for administering priority entitlements and workforce adjustment, the PSC and its partners concentrated on providing support mechanisms for those affected by government restructuring: career counselling, resource centres, workshops, job matching and referral services to public service positions and outplacement networks with other employers. The PSC also assisted departments by participating in development and career-management programs to maintain an adaptive, competent and professional Public Service. As well, the PSC worked with the Joint Career Transition Committees, a co-operative venture by the employer and the bargaining agents to facilitate change.

In the spirit of the new style of governance, the Commission continued in its efforts to balance efficiency in staffing with the wider and very important issues concerning the public interest. It commissioned the Consultative Review of Staffing in 1996 involving representatives from central agencies, departments and unions. Initially aimed at decreasing the time required to staff positions, the staffing review became the launching point of a more comprehensive review to design a staffing system for the future by identifying what might be amended and how. With this project, the movement away from an emphasis on rules to the promotion

of a more responsive approach to staffing gained momentum.

Meanwhile, enabling departments to better meet their business goals was an ambitious challenge reinforced in 1996 by *La Relève* and the deputy ministers' task forces into Public Service renewal. Under the leadership of the Clerk of the Privy Council, federal departments and agencies turned their attention toward their present and future human talent bank. The PSC was a committed team player in helping to transform human resources management with new corporate development programs and new measures in recruitment, mobility and learning for public servants.

By 1997, in tandem with corporate changes to human resources management and its own staffing review, the PSC was ready to follow through with initiatives to modernize the staffing system through a values-based approach called staffing reform. Staffing reform is founded on the core belief that Deputy Heads, under existing legislation, can be delegated staffing authorities specifically tailored to their needs and with fewer conditions — if the delegation is accompanied by customized delegation and accountability agreements.

After introducing staffing reform, the Commission became increasingly sensitive to its governance role within the Public Service and within the PSC itself. After much reflection and debate, our efforts resulted in bringing greater clarity to the roles of Commissioners and to the decision-making processes of the Commission. I believe that this work will pave the way for future Commissioners to fulfill their accountability in the context of ongoing changes.

The past ten years have shown a Commission searching for the most appropriate manner through which it can assert stewardship of merit. These years have witnessed action ensuring that those to whom the application of the merit principle has been entrusted share in the Commission's dedication to upholding it. In other words, merit is not viewed as solely a PSC endeavour but truly "everybody's business". These years have observed a PSC moving increasingly away from direct involvement in staffing transactions to providing broad direction and support to departments while strengthening its oversight capacity; a Commission redirecting its focus from "process" to systemic effectiveness and health.

In our ongoing efforts to fulfill our mandate assigned by Parliament, the Commission is continuing a dialogue with its clients and stakeholders on how to strengthen the merit system by underscoring its basic values and ensuring the continued excellence of the human resources management system.

It was a privilege to be with the Commission as it successfully navigated the turbulence of the 1990s. Throughout those years, I saw the dedication and commitment of PSC staff from coast to coast as they worked at the critical edge of the human resources management system, responding to ever-increasing demands and various reform efforts, always true to their values, always loyal to the institution and what it represents. Their achievements and continued passion for building a healthy, effective, values-based human resources management system fill me with pride.

I end my tenure as a Commissioner with a deepened respect for the wisdom and contributions of my fellow Commissioners, both past and present. I leave the PSC confident that the partnerships we have developed with stakeholders, clients and colleagues will only strengthen. I am certain that competence, non-partisanship and representativeness will remain the hallmark of Canada's federal Public Service, as called for in the 1999 Speech from the Throne. And I leave with an unwavering conviction that merit, the founding principle on which appointments to and within the Public Service are based, will continue to allow this institution to serve the people of Canada well.

THE PSC'S ANNUAL REPORT: A NEW APPROACH

Change is not new to the Public Service Commission (PSC). In order to best serve its mandate, the PSC in its *1997-1998 Annual Report* announced that business lines were refocused, the organization was restructured and programs were revitalized. In 1998-1999, staffing reform was the medium for change — a ground-breaking initiative that is still being implemented in three broad phases: the delegation of the maximum staffing authority permitted by law to all Deputy Heads; the creation of customized staffing regimes and appropriate accountability frameworks for all departments; and a review of staffing policy and regulations.

For the 1999-2000 fiscal year, the Values-Based Merit Framework became the latest catalyst for change in that it is the foundation upon which the PSC will strengthen the staffing system Public Service wide. In an attempt to keep with this spirit of change and provide one of the best vehicles by which it can describe how it intends to strengthen the staffing system, the Commission has decided to refocus its Annual Report.

The PSC's Annual Report will henceforth be an "outward looking" document that will focus on the health of the merit system across the Public Service from a values-based perspective. As such, it will serve as an important tool for the promotion and protection of merit. Major themes, problem areas, success stories and issues for discussion on the subject of the health of the merit system will be covered in this and future annual reports. So too will the results achieved by the PSC, but again as reflected in the performance of the merit system. Details regarding the PSC's specific transactions and affairs, including work conducted in relation to employment equity, recruitment and human resources initiatives, etc. will for the most part be provided in the PSC's Departmental Performance Report (DPR).[1]

Data on appointment activity in departments (including employment equity) will continue to be provided, but is now derived from the Treasury Board Secretariat's Incumbent and Mobility System as the data on individual appointments via the Report on Staffing Transactions is no longer being collected. Presentation of the data has been completely revamped from preceding years in that an analytical approach is being pursued providing not only a clearer presentation of the data, but offering relevant highlights and comparison snapshots from the previous fiscal year.

[1] The DPR will focus on the performance of the PSC as a department. Information on the PSC's transactions and affairs will be provided with a growing emphasis on outputs and outcomes largely influenced by the Performance Measurement Strategy currently being implemented. In essence, the DPR will provide interested parties with a sense of how well the PSC is achieving its objectives while giving Canadians value for money. Any follow-up items related to the PSC's *1998-1999 Annual Report* have been incorporated into the PSC's 1999-2000 Departmental Performance Report.

In order to set the stage for reporting on the health of the merit system in future reports, this *1999-2000 Annual Report* comprises mainly one section entitled "The Foundation for Strengthening the Staffing System — A Values-Based Merit Framework". The importance of this chapter cannot be overemphasized in that it not only describes what is meant by this values-based approach to staffing, but delineates why a change is needed and how the new direction of the PSC will support this framework.

Building a staffing system based on values will be the major theme for the Annual Report in the coming years. Each year the report will provide an overall picture of the way the six merit values of competency, non-partisanship, representativeness, fairness, equity and transparency are being adhered to Public Service wide. A more in-depth analysis of selected values — beginning with the 2000-2001 Annual Report — will be presented from year to year: representativeness and equity in 2000-2001, non-partisanship and transparency in 2001-2002, and competency and fairness in 2002-2003.

THE FOUNDATION FOR STRENGTHENING THE STAFFING SYSTEM — A VALUES-BASED MERIT FRAMEWORK

A Framework for Change

The ability of the Government of Canada to meet the needs of Canadians in the 21st century will depend in large measure on the men and women who make up the Public Service of Canada. These are the people who design and deliver government programs and services, provide advice to ministers, and interact with Canadians across the country and around the world.

Attracting and keeping a high quality workforce is a major challenge for the government in the years ahead. The Public Service is aging, leading to a substantial turnover of employees in the coming decade. The diversity of Canada's people — their many backgrounds, customs and traditions — is a source of strength for Canada and should be better reflected in the Public Service. And competition between the Public Service and other employers for executives, information technology experts and other knowledge workers will make effective recruitment and retention increasingly important.

A key factor in addressing these challenges is the government's staffing system. The practical realities of today's fast-paced workplace and competitive labour markets demand flexible and responsive approaches to staffing. However, the current system is viewed by many as inefficient and in need of change.

Few people dispute the imperative for change — and indeed change, as this chapter will demonstrate, has been underway for several years. But as the staffing system continues to evolve to meet the demands of today and tomorrow, the Public Service Commission (PSC) must ensure that the system maintains the high standards of reliability and objectivity that have helped to create Canada's highly respected, merit-based Public Service. And if staffing is to be conducted effectively and efficiently, managers must fully exercise the authority that has been delegated to them, guided by enabling frameworks yet accountable for the processes they use and the decisions they make.

Given these challenges, the PSC is moving confidently, in concert with all those involved in staffing, to lead a process of change to improve the staffing system. This chapter describes:

- how the PSC has adapted the staffing system over time, resulting in today's highly delegated system, itself supported by a stronger accountability model.
- the approach that the PSC and departments must put in place as a foundation for making the delegated staffing system work more effectively — the Values-Based Merit Framework.
- the PSC's overall vision of its role in the staffing system of the future.

The Evolving Government Environment

Early in the last century, Canada's parliamentarians recognized that a key element of the government's effectiveness would be the quality of the federal Public Service. To ensure this, they insisted on merit as the basis for obtaining public service jobs.

Through the *Civil Service Act* of 1908, together with amendments in 1918, Parliament created the Civil Service Commission as an independent agency, reporting directly to Parliament rather than to a minister. To ensure that appointments to the Canadian Public Service would be based on merit, not on patronage, the Commission was given responsibility for all staffing — both the hiring of new employees into the government and the appointment of existing employees to new positions.

Over the years, the role of the federal government changed and changed again in response to the great events and developments of the 20th century, such as world wars, depression, prosperity, and demographic change. And the role of the Civil Service Commission evolved as well.

In the latter decades of the century, new forces emerged that led the Government to take a hard look at its activities and organization. Large federal deficits meant that government had to become more streamlined and affordable. And the increasing complexity of policy issues placed a premium on co-operation across the different departments and agencies of government.

In response to these pressures, the Government of Canada focused on its core businesses, reduced the size of its workforce, and increased its partnerships with other levels of government and the private sector to achieve greater responsiveness to citizens' needs. It moved from the traditional "command and control" philosophy to one where there is greater flexibility along with renewed accountability.

The Government recognized that the turmoil brought on by such substantial and rapid change had significant implications for the federal Public Service. The Public Service 2000 initiative, launched in 1990, began a process of renewal to help the Public Service adjust to the changes and to prepare it for the 21st century.

The resulting White Paper, *Public Service 2000: The Renewal of the Public Service of Canada*, stressed the importance of values in the Public Service. It said:

The Government believes that it is possible to be both service-oriented and to achieve fairness, prudence and probity by relying less on rules and regulations and more on the values and renewed personal responsibility and accountability of individual Public Servants working collegially.

Public Service 2000 was followed in 1996 by *La Relève*, which focused on specific measures to renew and rejuvenate the Public Service. A key input into the work of *La Relève* was the Task Force on Public Service Values and Ethics, chaired by the late John Tait. Its 1997 report, *A Strong Foundation,* explored the values of public service. After extensive consultation and consideration, it identified four "families" of core public service values — democratic, professional, ethical, and people values.

In his March 2000 *Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, Clerk of the Privy Council Mel Cappe underlined the importance of values-based government and summarized those values as follows:

- Democratic values mean we help ministers, under law and the Constitution, to serve the common good.
- Professional values reinforce our unwavering commitment to excellence, merit and, above all, to objective and impartial advice to the Government and service to Canadians.
- Ethical values, such as honesty and integrity, guide our actions and decisions and ensure that public servants put the common public good ahead of personal interest or advantage.
- People values mean we respect our colleagues' needs and aspirations as well as those of the citizens we serve. We draw strength and creativity from the diversity of Canadian society.

As the Tait task force report stated, "in a time of change, these core values, rooted in the democratic mission of government, are the bedrock, the solid foundation on which renewal can take place and on which a stronger Public Service can be built."

The task force concluded every public sector organization should respect public service values and be accountable for them. Importantly, it observed as well that values are not absolute — they sometimes conflict and often require a delicate balancing. "In every choice to be made in the Public Service, a variety of values is at play, and a weight must be given to each."

The Clerk, in his Annual Report, further emphasized that values should "spring to life" in all the decisions and actions of public servants:

> We need to focus on our values whether offering policy advice to ministers, delivering or designing programs and services, consulting Canadians, or working in such areas as human resources, administration, finance, legal and regulatory affairs, communications, informatics, security and defence, research, scientific and operational functions, and trades and technical services.

Values in Action

The Tait report contributed to an emerging management philosophy of government, an approach that combines:

- a strong orientation to central standards, values and achievement of planned results, and
- flexibility regarding processes used to achieve those results.

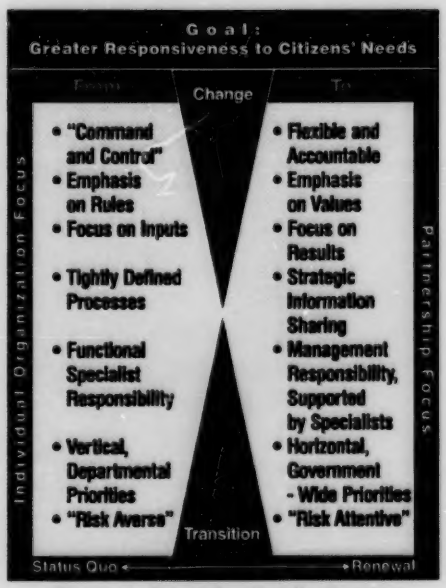


Figure 1: Emerging Public Service Management Philosophy

Compared to the traditional rules-based approach, the values-based approach helps meet citizen demands for more responsive, client-centred government. It also tends to be a more adaptable and cost-effective form of government. As Figure 1 illustrates, rather than relying on risk-averse, tightly defined processes, values-based governance encourages attention to and management of risks, the sharing of strategic information, and solid performance measurement.

The principles of values-based management have application throughout government. For example, Treasury Board Secretariat's (TBS) Modernizing Comptrollership and more recent Managing for Results initiatives promote a new management

philosophy for the federal Public Service in which values play a central role. TBS's Framework for Good Public Service Human Resources Management, introduced in 1998, sets out five key results of effective human resources management, one of which is a workforce built on the values of competency, representativeness and non-partisanship.

The direction of the PSC extends the shift to values-based government, as illustrated in Figure 2. Values have always played an important role in staffing. The PSC believes that re-emphasizing values now, through the values-based approach described below, will help the delegated staffing system function more effectively and set the stage for further strengthening of the system.

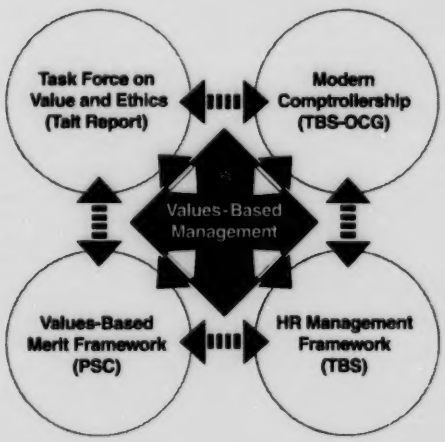


Figure 2: Values-Based Management Initiatives

Change at the Public Service Commission

Over the course of the 20th century, the Civil Service Commission – renamed the Public Service Commission in 1967 – evolved along with the rest of government and Canadian society, redefining its approach to merit in the context of the day while staying true to the underlying essence of the merit principle.

In the first half of the century, virtually all staffing authority rested with the Commission. A key turning point occurred with the passage in 1961 of the *Civil Service Act*, which allowed the Commission to delegate its staffing authority to Deputy Heads for the first time, a development in keeping with the growing call to "let the managers manage." With this authority, deputies could, over the course of the years to follow, begin to do their own hiring and promoting, within a set of rules and guidelines.

Despite this and other changes, many studies over the latter half of the century identified shortcomings with the government's approach to human resources management. For example, both the 1962 Royal Commission on Government Organization (the Glassco Commission) and the 1979 Special Committee on the Review of Personnel Management and the Merit Principle (the D'Avignon Committee) expressed concern about the staffing process and about the split of responsibility for

human resources management between the Public Service Commission and Treasury Board Secretariat. But these and other studies led to only minor changes.

Throughout the 1970s and 1980s, as departments obtained more experience with staffing, the PSC supported the call to let managers manage by delegating more of its staffing authority. However, as managers struggled to deal with downsizing, the increasingly complex policy environment, and demands by citizens for better and faster service, they found the staffing process remained insufficiently responsive to their needs.

For example, the Public Service 2000 Task Force on Staffing (1990) concluded the staffing system still placed an over-reliance on rules instead of common sense judgement. It recommended transforming the staffing system into one in which managers have the responsibility to use their judgement within a ***framework*** of general policies and guidelines, coupled with managerial ***accountability*** for staffing processes and decisions. In response to the Public Service 2000 recommendations, Parliament enacted the *Public Service Reform Act* in 1993 providing managers with a range of faster, more flexible ways to staff positions in response to pressing business requirements.

The PSC's own Consultative Review of Staffing (1996) subsequently called for additional changes, recommending that:

> Our resourcing system should be based on the values that are critical to its effectiveness and its acceptance. It should also be based on a secure knowledge that decision makers understand and accept these values, and that they are held accountable when they fail to support them.

In 1997, the Commission launched its staffing reform initiative. Staffing reform helped senior managers meet ever-increasing business pressures by giving greater staffing authorities to Deputy Heads, introducing new flexibilities, and developing customized delegation and accountability instruments.

Today, Deputy Heads of departments and agencies covered by the *Public Service Employment Act (PSEA)* have extensive delegated staffing authority which, in many cases, is sub-delegated to their hiring managers and human resources advisors. In fact, the Commission has delegated about 95 percent of its staffing powers to departments in this way. This wide-ranging delegation includes the potential for departments to create staffing systems tailored to their specific business requirements.

In summary, the PSC has adapted the staffing system over time, moving it in a consistent direction. Initially the PSC was directly responsible for all staffing appointments. As it began delegating staffing authority to departments and reducing its direct involvement in transactions, the PSC's role was gradually transformed. The PSC went from providing specific prescriptive direction to departments in the early stages of delegation, to broad policy direction coupled with strengthened accountability in more recent years. Its support for departmental staffing evolved from doing to advising and facilitating. And the PSC's oversight role moved from an emphasis on compliance with rules to an emphasis on overall results – from being reactive to preventative.

As the PSC delegates more of its powers and moves out of staffing-related transactions, it is focusing increasingly on fostering accountability for merit on a systemic basis. It provides support and guidance to departments through research and analysis, policy framework approaches to staffing, sharing of best practices and learning tools, help with tailoring staffing programs to needs, and strengthened strategic oversight.

These have been important steps — and the PSC wants to take additional ones to make the staffing process more efficient and effective. However, it recognizes that staffing in the public sector is and must always remain different from staffing in the private sector. Efficiency, while unquestionably important, is only part of the larger balancing of values required of the Public Service. As the Tait Report noted:

> A public organization does not and cannot enjoy the "flexibilities" of private sector organizations. It will always have to meet higher standards of transparency and due process in order to allay any fears of favouritism, whether internal or external, in performing its duties under its position of trust and in its use of public funds. For this reason, continuing measures for the protection and monitoring of the principles of merit will be needed, if public confidence in public institutions is to be maintained.

The Values-Based Merit Framework: 'Merit is Everybody's Business'

Despite the extensive delegation of staffing powers to departmental hiring managers and their human resources advisors, the staffing system has not yet achieved the results it is capable of. Hiring managers and their advisors are not fully exercising their delegated authorities and accompanying flexibilities to the extent that they could. One reason for this is they have not had an explicit framework to guide the exercise of these powers.

Building on the results of the Tait Report and the PSC's own Consultative Review of Staffing, and consistent with the principles of Modern

Comptrollership and the emerging management philosophy of government, the PSC's Values-Based Merit Framework provides this necessary structure. It gives managers and their advisors a tool for exercising their delegated powers in a systematic, explicit and considered manner.

Under this initiative, the PSC, in partnership with all key players in the staffing system, is sponsoring a shift in emphasis away from the rules toward rediscovering the values that have always existed behind them, while at the same time clarifying and simplifying the rules.

To strengthen the Commission's ability to report to Parliament about the overall health of the merit principle, the initiative enhances departmental accountability to the PSC for the exercise of delegated staffing authority. It also improves the information collected to ensure merit is protected.

It accomplishes this through the Staffing Delegation and Accountability Agreements the PSC is signing with departments.

The Values-Based Merit Framework can be described simply. It unites two essential components (discussed below): the values and principles that should form the basis of all staffing decisions; and the staffing functions – planning, policy, promotion, programs and protection – through which those responsible for staffing will apply the values and principles.

As this approach comes into place, enabling managers and their staffing advisors to systematically exercise the authority and flexibility now available to them, the PSC will implement its vision of its role in the staffing system of the future. This relationship is illustrated in Figure 3.

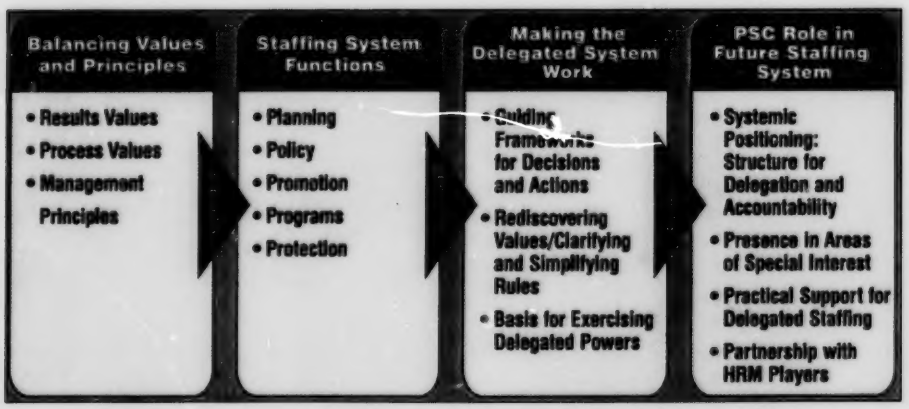


Figure 3: Framework Applied — Making the Delegated System Work

1. The Fundamentals: Values and Principles

Reflecting its legislated mandate to protect the merit principle, and drawing on the work of the Task Force on Values and Ethics and the Consultative Review on Staffing, the PSC has identified three *results values*, three *process values*, and two *management principles* that underlie a values-based approach to staffing. These, the first essential component of the framework, are presented and defined in Figure 4.

These values and principles should form the basis of all staffing decisions. The ultimate goal, as always, is a Public Service that is competent, non-partisan and representative of Canadian society. The PSC believes this goal is best reached through processes that are fair, equitable and transparent. However, these processes must also be efficient, flexible and affordable.

The challenge for managers, supported by their human resources specialists, is to take up the authorities that have been delegated by the Commission and make staffing decisions through a systematic, informed, ethical balance of the merit values and management principles. Managers will need to gain the skills to balance the values and principles in a consistently optimal fashion, within legislative and regulatory bounds.

They will not be expected to achieve this goal alone. The PSC's vision of its role in the future, which is described below, includes the provision of support for an efficient, modern delegated staffing system through promotion, education and advice regarding values-based staffing.

Figure 4: Merit Values and Management Principles — Definitions

2. Applying the Values to Key Staffing Functions

To bring the Values-Based Merit Framework to life, the PSC and departments will apply the values and principles described above to the five key functions of the staffing system: planning, policy, promotion, programs and protection — the "Five Ps" that, taken together, comprise all staffing activities.

The Five Ps represent a means by which both the PSC and departments can think critically about each staffing function and subsequently work together, investing in complementary activities both now and in the future. They provide a comprehensive view of the activities needed for a well-functioning staffing system. The application of the values and principles to all the elements of the staffing system is the second essential component of the Values-Based Merit Framework.

The PSC has taken the lead, investing in activities across the five functions. For example, to improve human resources ***planning***, the PSC is forecasting future Public Service demographic needs. With respect to ***policy***, it is continuing to modernize the staffing rules and regulations so that they enable rather than restrict managers. Recent changes to the *Public Service Employment Regulations* will improve efficiency in staffing while also ensuring selection processes are inclusive and barrier-free, applicants are treated fairly, and the competence of the Public Service remains protected.

On the ***promotion*** front, through such efforts as values workshops and tool kits, the PSC is building awareness of the role of values in staffing. In its human resources ***program*** areas, it is working on a recruitment action plan and improving efficiencies in executive staffing. And in terms of ***protection***, as more fully described in the next section, the PSC has developed tools to support departmental accountability for staffing, modernized the recourse function and increasingly fast tracked staffing appeals where appropriate.

Departments will need to complement the PSC's activities by taking their own action, in all five staffing areas, to reinforce this values-based approach to staffing with their human resources specialists, managers and employees. As the Values-Based Merit Framework becomes increasingly embedded in the key elements of the staffing system, it will enable the PSC and departments to make more concrete advancements to strengthen and renew the system.

A Closer Look at Accountability

Given the changes described above, the Values-Based Merit Framework requires the Commission to use different methods to establish, on behalf of Parliament, if the merit principle is protected on a systemic basis.

As last year's Annual Report noted, the PSC has introduced an account-ability model that supports its staffing reform initiative and recognizes that

merit is everyone's business. This model focuses on the overall integrity and health of the staffing system rather than on transactional controls. It emphasizes results and is based on the values and principles described above.

Under this model, departmental line and functional managers are accountable to their Deputy Heads for staffing processes and decisions. Deputy Heads are in turn accountable to the PSC for the performance of their staffing systems. Finally, the PSC is accountable to Parliament for the overall health of the government's staffing system. This is illustrated in Figure 5.

The PSC is implementing this new approach through its Staffing Delegation and Accountability Agreements, which it is negotiating with Deputy Heads of all departments and agencies under the *PSEA* umbrella. These agreements are tailored to a department's unique requirements, in the spirit of "one size does not fit all."

The PSC's goal is to have all agreements negotiated and approved by March 31, 2001.

The PSC will provide ongoing support and advice to all departments and agencies at every stage of the process — including after the agreements are signed. Deputy Heads will be accountable to the PSC for their staffing results through an annual departmental staffing performance report.

To help departments monitor their staffing activities and assess their own performance, the PSC will provide a range of accountability tools (described in Figure 6), which will be augmented as further needs are identified.

To fulfil its accountability to Parliament for the staffing system, the PSC will collect staffing information, attest to the reliability of annual reports from departments, assess departmental performance based on these reports, and provide feedback to deputies.

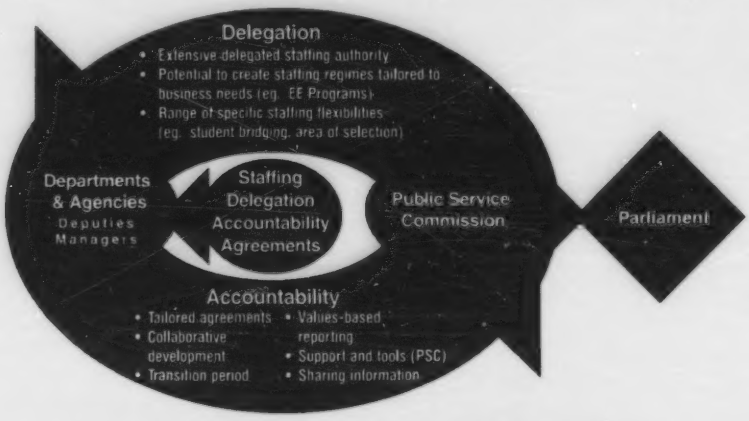


Figure 5: A Closer Look at Delegation and Accountability

- ***Staffing Accountability Framework*** **— Describes overall accountability regime accompanying the delegation of staffing powers, and initiates development of Accountability Agreements.**
- ***An Approach to Monitoring Staffing and a Risk Analysis Model*** **— Help departments identify staffing risks and conduct subsequent monitoring activities.**
- ***PSC Staffing Values Surveys*** **— Measure employees' and managers' perceptions of staffing values**
- ***Early Warning System*** **— Provides staffing system intelligence, identifies issues and trends for further analysis, learning and improvement. Helps with preparation of performance reports.**
- ***A Guideline of Staffing Performance Reports*** **— Helps departments report to the PSC on staffing performance, describing what a report is to include regarding key merit values.**
- ***Attestation of Departmental Staffing Report Reliability*** **— Outlines the due diligence considerations of the PSC in regard to staffing reports and criteria by which the attestation of reliability will be conducted.**

Figure 6: Accountability Tool Kit

The PSC, in partnership with departments, will also strengthen performance indicators and reporting requirements on an ongoing basis. As well, it will conduct reviews and evaluations of performance related to the entire merit system, and report its findings to Parliament.

By working together, departments and the PSC will be able to put in place the modernized accountability measures called for in the Tait Report as the government moves forward to revitalize the staffing system in the years to come.

The Role of the Public Service Commission

An ongoing challenge for the PSC is to find the right balance between the independence it requires to carry out its oversight responsibilities, and involvement in the government's human resources management activities through a variety of programs and services. While part of achieving merit, these programs and services have the potential to create a tension between the Commission's primary mission as an independent overseer acting on behalf of Parliament, and its role as a key player in the government's management of its human resources. The PSC aims to balance its two roles so that both functions can be carried out satisfactorily.

During 1999, the Commission examined closely the option of divesting itself of further program and operational responsibilities in order to strengthen its focus on its fundamental merit mandate. A draft *Directional Statement* issued in January 1999, together with last year's Annual Report, described this potential new approach.

The draft Statement recognized, however, that some service delivery areas are especially sensitive to merit, such as recruitment into the Public Service at all levels including executives, and

- ***Staffing Accountability Framework*** — Describes overall accountability regime accompanying the delegation of staffing powers, and initiates development of Accountability Agreements.
- ***An Approach to Monitoring Staffing and a Risk Analysis Model*** — Help departments identify staffing risks and conduct subsequent monitoring activities.
- ***PSC Staffing Values Surveys*** — Measure employees' and managers' perceptions of staffing values
- ***Early Warning System*** — Provides staffing system intelligence, identifies issues and trends for further analysis, learning and improvement. Helps with preparation of performance reports.
- ***A Guideline of Staffing Performance Reports*** — Helps departments report to the PSC on staffing performance, describing what a report is to include regarding key merit values.
- ***Attestation of Departmental Staffing Report Reliability*** — Outlines the due diligence considerations of the PSC in regard to staffing reports and criteria by which the attestation of reliability will be conducted.

Figure 6: Accountability Tool Kit

The PSC, in partnership with departments, will also strengthen performance indicators and reporting requirements on an ongoing basis. As well, it will conduct reviews and evaluations of performance related to the entire merit system, and report its findings to Parliament.

By working together, departments and the PSC will be able to put in place the modernized accountability measures called for in the Tait Report as the government moves forward to revitalize the staffing system in the years to come.

The Role of the Public Service Commission

An ongoing challenge for the PSC is to find the right balance between the independence it requires to carry out its oversight responsibilities, and involvement in the government's human resources management activities through a variety of programs and services. While part of achieving merit, these programs and services have the potential to create a tension between the Commission's primary mission as an independent overseer acting on behalf of Parliament, and its role as a key player in the government's management of its human resources. The PSC aims to balance its two roles so that both functions can be carried out satisfactorily.

During 1999, the Commission examined closely the option of divesting itself of further program and operational responsibilities in order to strengthen its focus on its fundamental merit mandate. A draft *Directional Statement* issued in January 1999, together with last year's Annual Report, described this potential new approach.

The draft Statement recognized, however, that some service delivery areas are especially sensitive to merit, such as recruitment into the Public Service at all levels including executives, and

appointments within the Public Service of assistant deputy ministers and other executives. It indicated that the PSC would not actively pursue further general delegation in these areas without first carefully exploring with stakeholders the requirements necessary for successful delegation. Subsequent consultations with stakeholders and clients in 1999 revealed that a continued PSC presence in these areas was important.

The Commission believes its leadership role in the human resources management (HRM) system will be enhanced through the implementation of the values-based approach described above. The Commission will continue to monitor carefully the interplay of its two important roles of independent Parliamentary overseer and key player in the HRM system. The issue of an appropriate balance of these roles will be revisited if there is any indication that the effective oversight of merit is impeded in any manner.

Looking Ahead

Over the past several years, the PSC has studied the delegated staffing system closely, consulted broadly, and examined emerging public management trends, in particular the move toward values-based governance. It is clear that despite many efforts, departments are not fully exercising their staffing authority and the staffing system is therefore not working as effectively and efficiently as it should. The PSC has concluded that while there are several reasons for this, a key limitation has been that managers lack an explicit framework to guide them in exercising their staffing powers.

The PSC strongly believes that the Values-Based Merit Framework gives empowered managers and their human resources advisors a systematic means of achieving an ethical balance of the key merit values and management principles. It also provides an accountability model that supports the exercise of staffing authority. Bringing this approach to life will require complementary efforts by both the PSC and departments, with the PSC playing a strong leadership role.

The Values-Based Merit Framework is the pre-requisite for further strengthening of the staffing system. The PSC intends to lead a process of change to make the delegated staffing system work by playing four leadership roles in the staffing system of the future:

First, the PSC will position itself at a systemic level, providing a structure for managers to be empowered and accountable for their actions and decisions in a values-based context.

Second, it will remain present in areas of special interest, particularly recruitment and executive staffing, as well as in other critical merit-related programs. It will work with departments to make such programs operate smoothly and seamlessly

from the perspective of the people they serve.

Third, it will facilitate the operation of the delegated staffing system by increasing awareness within departments of how the system works and by providing learning tools and advice. Such efforts will help enable departments to put in place modern and effective staffing regimes that will meet their business needs.

Finally, the PSC intends to work in partnership with all human resources management players — departments and agencies, other central agencies, employee representatives, the human resources community, and public service employees — to build a staffing system that meets the needs of the 21st century.

The PSC will issue a final *Directional Statement* in the near future to set out this new approach in more detail.

Hallmarks of a Strengthened System

The Government demonstrated the priority it is placing on effective human resources management in the Public Service in the October 1999 Speech from the Throne:

> To ensure that the Public Service of Canada remains a strong, representative, professional and non-partisan national institution that provides Canadians the highest quality service into the 21st century, the Government will also focus on the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce.

Several hallmarks would characterize a well-functioning, values-based staffing system that helps deliver on the Throne Speech imperatives. The goal is a system in which:

- Parliament will be satisfied that an effective and accountable staffing system exists.
- Departments will have internalized key values and principles and will be able to balance them soundly as managers exercise greater control over more timely and efficient staffing actions.
- Employee representatives and employees themselves will have increased confidence in the staffing system.
- The Canadian public will be assured they are served by a professional Public Service.
- As a result, the PSC will champion a staffing system where merit is indeed everyone's business.

The Commission strongly believes that, ultimately, a strengthened staffing system will make a significant contribution to the government's human resources strategy — helping to attract and retain a competent, non-partisan and representative workforce in what is already one of the best public services in the world.

CONCLUSION

This fiscal year will be remembered as a hallmark of change for the PSC. And change comes in the form of many guises. One change worthy of note is that the Annual Report has been revamped becoming an "outward looking" document that will hereafter report on the health of the merit system across the Public Service from a values-based perspective. In doing so, it will serve as an important tool for the promotion and protection of merit.

This values-based perspective is brought to life via the Values-Based Merit Framework and is the foundation by which the PSC will strengthen the staffing system Public Service wide. This approach will give the PSC and other participants in the staffing system — employees and their representatives, Deputy Heads and Parliament — the means to determine if the staffing process is working and the assurance that the merit system remains well protected. At the heart of this framework is a fundamental shift in emphasis away from the rules towards rediscovering the values that have always existed behind the rules.

The degree to which these six merit values are being adhered to Public Service wide will form the basis of future Annual Reports while a more in-depth analysis of two values per year will also be provided — representativeness and equity in 2000-2001, non-partisanship and transparency in 2001-2002 and competency and fairness in 2002-2003.

We believe that as the Values-Based Merit Framework is understood and adopted by all key players in the staffing system, the PSC can confidently assure Parliament and the Canadian public as well, that the staffing system is a healthy one — that merit is indeed everybody's business.

APPENDICES

Statistical Information

Appointment Data 28

Technical Notes 29

Figure 1 Distribution of hiring activity *to* the Public Service by tenure 33
Figure 1a Distribution of appointment activity *within* the Public Service by appointment type for indeterminate appointments 34
Figure 1b Distribution of appointment activity *within* the Public Service by appointment type for specified period appointments 35
Table 1 Overall activity 36
Figure 2 Distribution of new entries by previous employment status 37
Table 2 Tenure and previous employment status 38
Figure 3 Appointment rates by occupational category and type of appointment 39
Table 3 Appointment rates by occupational category and type of appointment 40
Table 4 Appointment type and geographic area 41
Table 5 Appointment type and employment equity designated groups 42
Table 6 Appointment type and language group 42
Table 7 Appointment type and official languages 43
Figure 4 Distribution of recruits under recruitment programs 43
Table 8 Recruitment programs 44
Table 9 Priority administration 45
Table 10 Investigations 45
Table 11 Appeals 46
Table 12 Deployments 46

Authority Delegated 47

Exclusion Approval Orders 50

Personal Exclusions 52

Requests for Leave of Absence Pursuant to Section 33(3) of the *PSEA* 53

STATISTICAL INFORMATION

Appointment Data

This year, the information on appointment activity is derived from data received from the Treasury Board Secretariat's (TBS) Incumbent and Mobility files which are extracted from the Public Works and Government Services pay system. The Public Service Commission (PSC) stopped collecting data on individual appointments via the Report on Staffing Transactions (ROST) on March 31, 1999. This decision was the result of two distinct but related issues: staffing reform put the operational design and management of the staffing system in departmental hands bringing into question the continued rationale for transactional level data collection by the PSC; and, ROST data quality was deteriorating and continued to deteriorate. The estimated data, as demonstrated last year, is robust, and sample data when compared with departmental data reflects staffing activity in departments as expected.

The presentation of the data has been completely revised from preceding years in an effort to better focus the information. First of all, you will note that a series of graphics have been presented for several of the tables. These graphics pictorially present the current situation with relevant bullets added for emphasis and a comparison snapshot view of the data from the previous fiscal year.

Two organizations, Revenue Canada and Parks Canada, have left the universe covered by the *Public Service Employment Act* and are no longer reported in the tables. These two organizations accounted for 44 082 appointments in last year's PSC Annual Report. In addition, the reappointment of terms is no longer reported in the attached tables. These accounted for 35 075 appointments last year. Removing these counts from the *1998-1999 PSC Annual Report* would reduce the total number of indeterminate and specified period appointments from 118 505 to 57 263. Changes in universe coverage combined with changes in data collection methodologies make comparisons between 1998-1999 and 1999-2000 difficult. Nevertheless, there does not appear to be a significant change in overall staffing activity during the two years at the aggregate level of appointments *to* the Public Service and *within* the Public Service.

In previous years, the statistical appendix included a table of Appointments *to* and *within* the Public Service by individual departments (Table 4, *1998-1999 Annual Report*). This table has been dropped this year to better reflect the PSC focus on the health of the merit system at large. Departmental level information will be available as required within our analytical warehouse and on the PSC Web site under the PSC Annual Report section.

As demonstrated in the following tables, most of the information that was collected by the ROST can be derived from other data sources. There is some information loss, however. The most important loss relates to information about appointment process.

For appointment process information, an alternative mechanism of collection is being developed. The PSC is pursuing the use of periodic, sample-based methodologies to gather new data and information about appointments. The proposal targets employees and line managers of specific kinds of staffing transactions. During 1999-2000, a great deal of effort was expended to develop and communicate the proposal. Using focus groups, various communication fora and a multitude of presentation formats, a proposal was developed and a field test of a sample survey was successfully launched in partnership with departments.

Technical Notes

Appointment Rates

Appointment rates reflect the number of appointments per 100 employees. These are derived by dividing the number of appointments in 1999-2000 within each category by the employee population within each occupational category or the employee population within each geographic location as of April 1, 1999[2]

Casual Employment

As of fiscal year 1998-1999, all departments have been delegated the authority to hire casual employees. The counts for casuals are less than in previous years due to the introduction of the estimation process. Using this method, individuals hired into a casual position are counted only once so long as they remain in the same position and there is no break in service. In prior years, a ROST document was issued each time a person was rehired even though no break in service had been recorded and there was no change in position.

Employment Equity Data

The number of women in Table 5 was identified at the time of appointment estimation using data from the Incumbent System. Data on members of visible minorities, persons with disabilities and Aboriginal peoples were obtained by matching estimated appointment data with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank, as of March 31, 2000. This database relies on voluntary self-identification by the employee and therefore may not represent the complete population of minority group members. Departments are not required to report self-identification information for specified period appointments of less than three months.

[2] In previous years, appointments in each category were shown as a percentage of the total number of appointments, consequently a smaller category ended up with a small percentage number that was not representative of the staffing activity within the category.

For Aboriginal peoples, members of visible minorities and women, estimates of external availability are based on their labour force representation derived from 1996 Census data relating to the population made up of Canadian citizens aged 15 and over who worked at some point in time between January 1995 and May 1996. In the case of recruitment to the Scientific and Professional category and to the Foreign Service and Management Trainee occupational groups, the relevant Census data was weighted to reflect the occupational make-up of recruitment *to* the Public Service between April 1999 and March 2000. In the case of recruitment to all other occupational groups, with the exception of the Executive group, the relevant Census data was weighted to reflect both the occupational and the regional make-up of recruitment *to* the Public Service between April 1999 and March 2000. Since estimates of external availability do not exist for the Executive group, recruitment to this occupational group was excluded from Table 5.

For persons with disabilities, estimates of external availability are based on data from the 1991 Health and Activity Limitation Survey (HALS) which provides the representation of persons with disabilities among those aged 15 to 64 who worked at some point in time in the five years preceding the post-censal survey. Since estimates of external availability do not exist for the Executive group, recruitment to this occupational group was excluded from Table 5. In all other occupational groups, the relevant HALS data was weighted to reflect the occupational make-up of recruitment *to* the Public Service between April 1999 and March 2000 to determine external availability.

Estimates of internal availability are based on the representation of designated group members among public service indeterminate and term employees appointed for at least three months, as of March 1999, excluding employees working for separate employers not covered by TBS. Designated group members were identified through the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank, as of March 31, 2000, to determine internal availability.

In the case of promotions, lateral movements and acting appointments to and within the Executive group, the representation of designated group members by source classification was weighted to reflect the occupational make-up of the relevant appointments between April 1999 and March 2000 to determine internal availability.

In the case of promotions, lateral movements and acting appointments to and within the Scientific and Professional category and to and within the Foreign Service and Management Trainee occupational groups, the representation of designated group members by source classification and source department

was weighted to reflect the occupational and departmental make-up of the relevant appointments between April 1999 and March 2000 to determine internal availability.

In the case of promotions, lateral movements and acting appointments to and within all other occupational groups, the representation of designated group members by source classification, source department and source region were weighted to reflect the occupational, departmental and regional make-up of the relevant appointments between April 1999 and March 2000 to determine internal availability.

First Official Language

Data on First Official Language in Tables 6 and 7 were obtained through estimation procedures using data derived from the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 322 appointments, First Official Language was not available on the pay system.

Geographic Area

Data on geographic area in Table 4 were obtained from data derived from the Public Works and Government Services Canada Pay System.

Lateral Movements

Lateral movements combine lateral or downward transfers and deployments. These appointments are estimated on the basis of a change in department or departmental pay list, or location and, as appropriate, a change in financial coding relating to the position.

Occupational Category

Not all appointments are made to standard Public Service occupational classifications in Table 3. Standard occupational classifications are not applicable to Cooperative Education Program appointments, to Federal Student Work Experience Program appointments and to appointments made by departments where Treasury Board is not the employer.

Priority Data

The data on priorities in Table 9 were obtained from the PSC's Priority Administration System. This table excludes information for employees who either resigned or retired on the date on which their surplus period commenced. In these cases, there was no entitlement to a priority. The Priority Administration System is the operational inventory the PSC uses to refer employees with statutory and regulatory priorities to suitable vacancies within departments. The inventory is made up of employees identified by departments as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priorities.

Student Data

The Student Employment Programs Exclusion Approval Order, which took effect on April 9, 1997, excludes students from the operation of the *Public Service Employment Act (PSEA)* with the exception of subsections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship. As these recruits are no longer considered appointments *to* the Public Service under the *PSEA*, Table 8 has been modified to report on the overall recruitment activity (rather than the number of appointments).

Unknown

Data on occupational category in Table 3 and data on language group type in Tables 6 and 7 include appointments with an unknown category and or unknown language group in the totals. This results from the estimation process using the Public Works and Government Services Canada pay system wherein not all records had a valid category and or a valid language type.

Figure 1 - Distribution of hiring activity *to* the Public Service by tenure

In 1999/2000:

- **The hiring activity to indeterminate positions accounted for only 7.2% of total new hires *to* the Public Service.**
- **There were almost equal proportions of hiring activity for specified period 33.9%, casuals 32.4% and students 26.5%.**

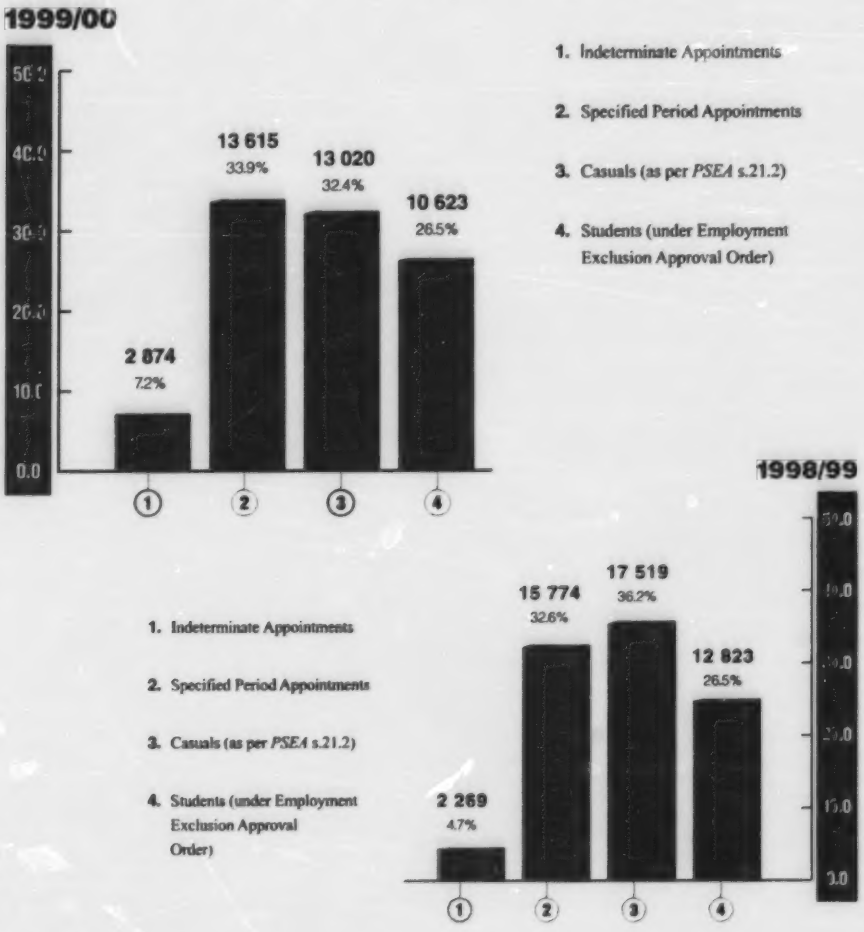
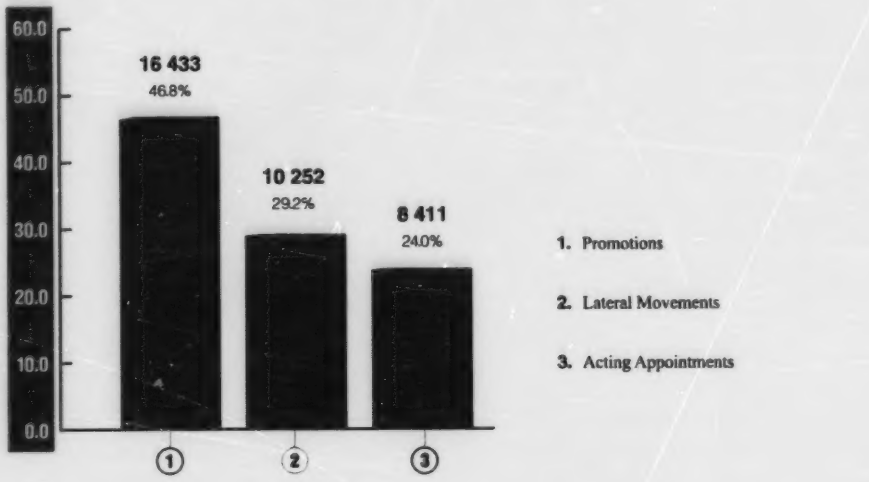


Figure 1a - Distribution of appointment activity *within* the Public Service by appointment type for indeterminate appointments

In 1999/2000:

- **Promotions accounted for 46.8% of all indeterminate appointments *within* the Public Service.**
- **Lateral movements and acting appointments accounted for 29.2% and 24.0% of all indeterminate appointments *within* the Public Service respectively.**



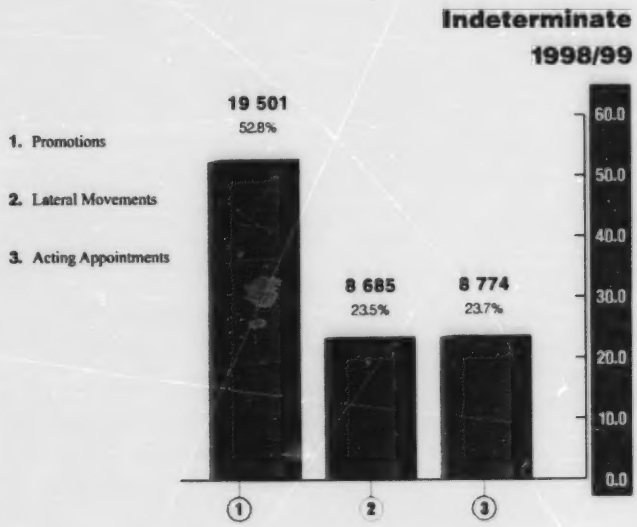
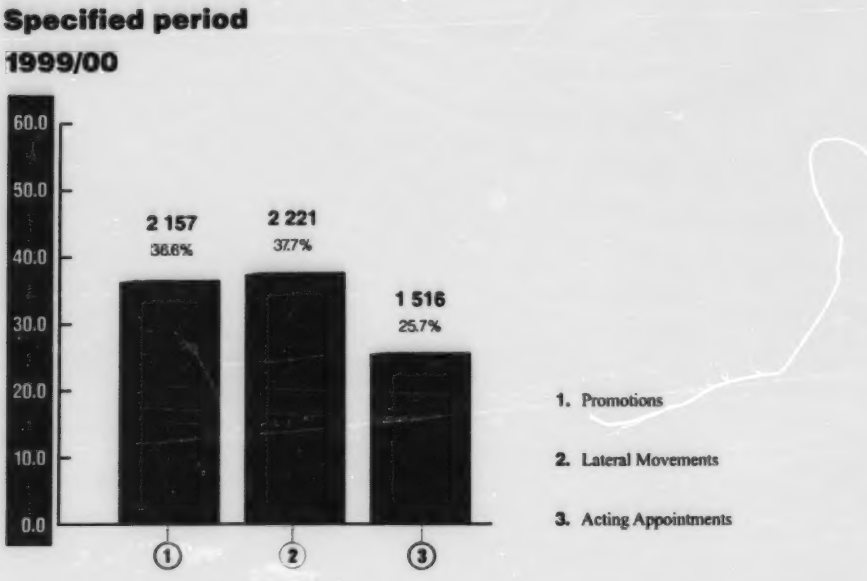


Figure 1b - Distribution of appointment activity *within* the Public Service by appointment type for specified period appointments

In 1999/2000:

- **The distribution of appointment activity for specified period is distributed amongst promotions 36.6%, lateral movements 37.7% and acting appointments 25.7%**



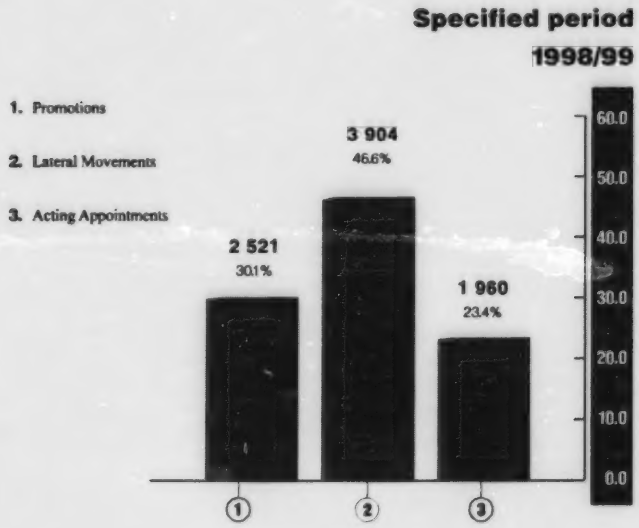


Table 1 - Overall activity

Number and percentage of appointments and hiring activity *to* and *within* the Public Service by appointment type and tenure

April 1, 1999 to March 31, 2000

	Hiring Activity *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment						Total	
			Promotions		Lateral Movements (a)		Acting Appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate Appointments	2 874	7.6	16 433	43.3	10 252	27.0	8 411	22.2	37 970	100.0
Specified Period Appointments	13 615	69.8	2 157	11.1	2 221	11.4	1 516	7.8	19 509	100.0
Sub-Total	16 489	28.7	18 590	32.3	12 473	21.7	9 927	17.3	57 479	100.0
Casuals (as per *PSEA* s.21.2)	13 020	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	13 020	100.0
Students (under Employment Exclusion Approval Order)	10 623	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	10 623	100.0
Grand Total	40 132	49.5	18 590	22.9	12 473	15.4	9 927	12.2	81 122	100.0

(a) Lateral movements in all tables and charts combine both lateral transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system it is not possible to differentiate between these two types of movements.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

Table 1 - Overall activity

Number and percentage of appointments and hiring activity *to* and *within* the Public Service by appointment type and tenure

April 1, 1999 to March 31, 2000

	Hiring Activity *to* the Public Service		Appointments within the Public Service Type of Appointment						Total	
			Promotions		Lateral Movements (a)		Acting Appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate Appointments	2 674	7.0	16 433	43.3	10 252	27.0	8 411	22.2	37 970	100.0
Specified Period Appointments	13 618	86.2	2 157	11.1	2 221	11.4	1 516	7.8	19 509	100.0
Sub-Total	16 489	29.7	18 590	32.3	12 473	21.7	9 927	17.3	57 479	100.0
Casuals (as per *PSEA* s. 21.2)	13 639	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	13 639	100.0
Students (under Employment Exclusion Approval Order)	10 823	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	10 823	100.0
Grand Total	40 132	48.5	18 590	22.9	12 473	15.4	9 927	12.2	81 122	100.0

(a) Lateral movements in all tables and charts combine both lateral transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system it is not possible to differentiate between these two types of movements.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

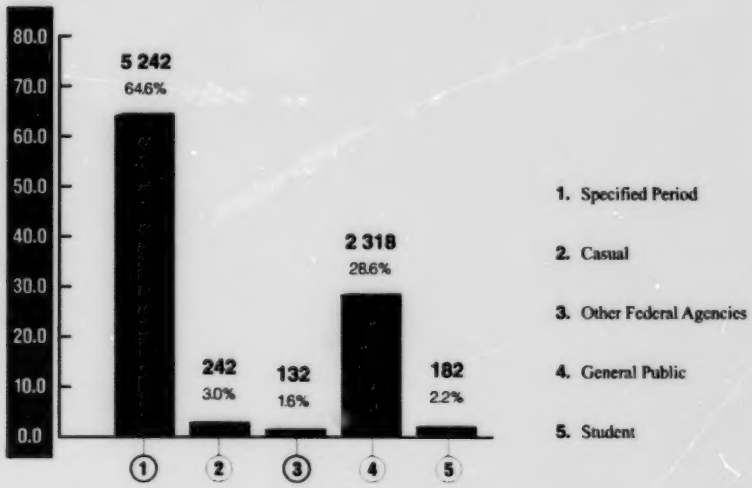
Figure 2 - Distribution of new entries by previous employment status

In 1999/2000:

- **There were 8 116 new indeterminate entries of which 2 874 were new appointments from outside the Public Service, 2 318 or 28.6% came from the general public, 242 or 3.0% had previously been a casual, 132 or 1.6% came from other federal agencies and 182 or 2.2% had been a student. Specified period employees accounted for 64.6% of new indeterminate entries.**
- **There were 13 988 new specified period entries of which 13 615 were new appointments from outside the Public Service, 10 666 or 76.3% came from the general public versus 2 448 or 17.5% from persons who had previously been hired as a casual.**

Previous employment status

New indeterminate entries



New specified period entries

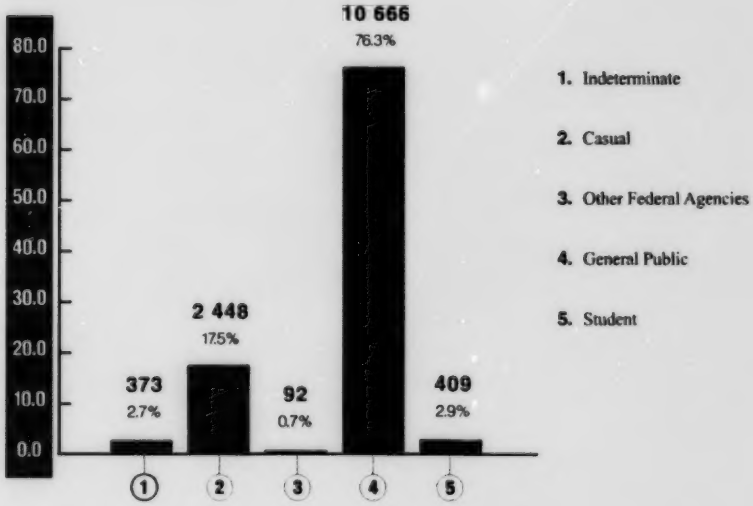


Table 2 - Tenure and previous employment status

Number and percentage of appointments, *to* and *within* the Public Service, by tenure and previous employment status

April 1, 1999 to March 31, 2000

	Tenure After Appointment									
	Indeterminate		Specified Period		Casual*		Student*		Total	
Previous employment status	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	29 854	78.6	373	1.9	0	0.0	0	0.0	30 227	37.3
Specified period	5 242	13.8	5 521	28.3	0	0.0	0	0.0	10 763	13.3
Casual	242	0.6	2 448	12.5	0	0.0	0	0.0	2 690	3.3
Other federal agencies	132	0.3	92	0.5	0	0.0	0	0.0	224	0.3
General public	2 318	6.1	10 666	54.7	13 020	100.0	10 623	100.0	36 627	45.2
Student	182	0.5	409	2.1	0	0.0	0	0.0	591	0.7
Total	37 970	100.0	19 509	100.0	13 020	100.0	10 623	100.0	81 122	100.0

* Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under general public.

Table 2 - Tenure and previous employment status

Number and percentage of appointments, *to* and *within* the Public Service, by tenure and previous employment status

April 1, 1999 to March 31, 2000

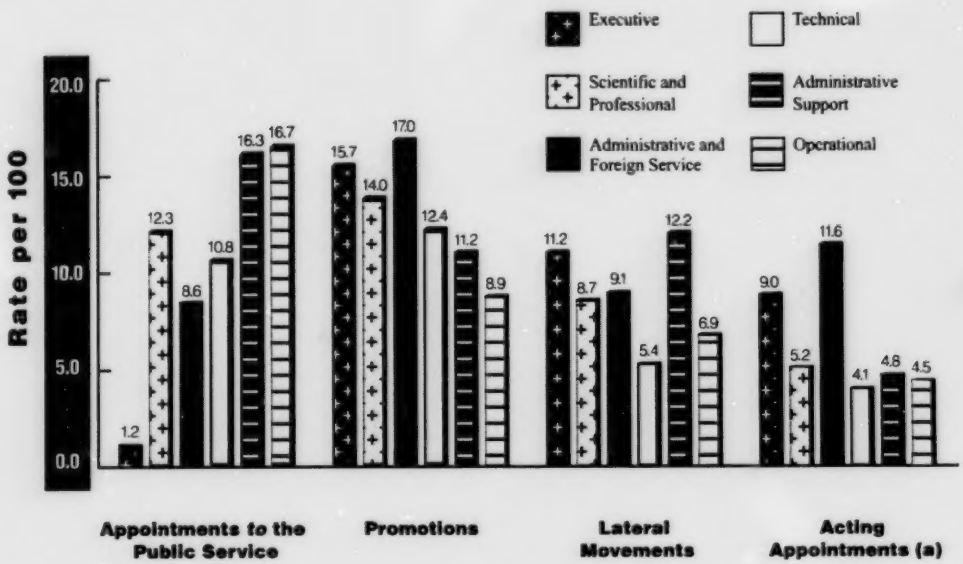
	Tenure After Appointment									
	Indeterminate		Specified Period		Casual*		Student*		Total	
Previous employment status	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	29 864	78.6	373	1.9	0	0.0	0	0.0	30 237	37.3
Specified period	5 242	13.8	5 521	28.3	0	0.0	0	0.0	10 763	13.3
Casual	242	0.6	2 448	12.5	0	0.0	0	0.0	2 690	3.3
Other federal agencies	132	0.3	92	0.5	0	0.0	0	0.0	224	0.3
General public	2 318	6.1	10 668	54.7	13 629	100.0	10 623	100.0	36 627	45.2
Student	182	0.5	409	2.1	0	0.0	0	0.0	591	0.7
Total	37 970	100.0	19 509	100.0	13 629	100.0	10 623	100.0	81 122	100.0

* Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under general public.

Figure 3 - Appointment rates by occupational category and type of appointment

In 1999/2000:

- **There was a high variability in recruitment rates by category ranging from a rate of 1.2 persons per 100 employees in the Executive category to a rate of 16.7 persons in the Operational category.**
- **Promotion rate varies from 8.9 persons per 100 employees in the Operational category to 17.0 persons per 100 employees in the Administrative and Foreign Service category. It should be noted that most movement into the Executive category is as a result of a promotion from another occupational group.**
- **Overall the Administrative and Foreign Service category has the highest rate of appointments per 100 employees.**



(a) Excludes acting appointments of four months or less.

Note: Figures represent indeterminate and specified period appointments. Appointment rates are derived by dividing the number of appointments within each category during the year by the employee population within each category as of April 1, 1999.

Table 3 - Appointment rates by occupational category and type of appointment

Number and rate of appointments, by type of appointment and occupational category
April 1, 1999 to March 31, 2000

Occupational category	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment						Total	
			Promotions		Lateral Movements		Acting Appointments (a)			
	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Executive Group	37	1.2	488	15.7	350	11.2	280	9.0	1 155	37.1
Scientific and Professional	2 058	12.3	2 349	14.0	1 452	8.7	880	5.2	6 739	40.2
Administrative and Foreign Service	4 262	8.6	8 412	17.0	4 520	9.1	5 745	11.6	22 939	46.3
Technical	1 575	10.8	1 808	12.4	782	5.4	591	4.1	4 756	32.7
Administrative Support	5 465	16.3	3 762	11.2	4 086	12.2	1 605	4.8	14 918	44.6
Operational	2 997	16.7	1 597	8.9	1 242	6.9	810	4.5	6 648	37.1
Not applicable (b)	90	14.8	81	13.3	35	5.8	13	2.1	219	36.0
PSEA total (c)	16 489	12.1	18 590	13.7	12 473	9.2	9 927	7.3	57 479	42.3

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Refers to appointments for which the standard occupational classifications do not apply e.g., separate employers under *PSEA* use their own occupational groups. See technical notes on Occupational Category.

(c) See technical notes on Unknown.

Note: Table 3 represents indeterminate and specified period appointments under the *Public Service Employment Act (PSEA)*. Appointment rates are derived by dividing the number of appointments within each category during the year by the employee population within each category as of April 1, 1999.

Table 4 - Appointment type and geographic area

Number and rate of appointments, by appointment type and geographic area
April 1, 1999 to March 31, 2000

Geographic area	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment						Total	
			Promotions		Lateral Movements		Acting Appointments (a)			
	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Newfoundland	298	9.9	342	11.4	147	4.9	221	7.4	1 008	33.7
Prince Edward Island	85	5.9	189	13.2	123	8.6	76	5.3	473	33.1
Nova Scotia	661	8.5	1 142	14.8	486	6.3	426	5.5	2 715	35.1
New Brunswick	608	12.2	619	12.4	288	5.8	401	8.1	1 916	38.5
Quebec (except NCR)	2 034	12.0	1 682	9.9	1 088	6.4	1 152	6.8	5 956	35.1
National Capital Region (NCR)	6 251	12.0	9 071	17.4	5 893	11.3	5 017	9.6	26 232	50.2
Ontario (except NCR)	1 882	10.4	1 861	10.3	1 456	8.0	1 075	5.9	6 274	34.7
Manitoba	891	17.4	529	10.3	512	10.0	286	5.6	2 218	43.3
Saskatchewan	924	25.0	426	11.5	310	8.4	216	5.9	1 876	50.9
Alberta	1 043	13.6	864	11.2	785	10.2	253	3.3	2 945	38.3
British Columbia	1 570	12.4	1 598	12.6	1 068	8.4	725	5.7	4 961	39.1
Yukon	95	21.9	56	12.9	33	7.6	10	2.3	194	44.7
Northwest Territories	120	23.5	42	8.2	49	9.6	10	2.0	221	43.2
Nunavut (b)	12	0.0	10	0.0	37	0.0	1	0.0	60	0.0
Outside Canada	15	1.1	159	11.9	198	14.8	58	4.3	430	32.2
Total	16 489	12.1	18 590	13.7	12 473	9.2	9 927	7.3	57 479	42.3

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) An appointment rate is not available for Nunavut as no population existed as of April 1, 1999.

Note: Table 4 represents indeterminate and specified period appointments under the *Public Service Employment Act (PSEA)*. Appointment rates are derived by dividing the number of appointments within each geographic area during the year by the employee population within each geographic area as of April 1, 1999.

Table 3 - Appointment rates by occupational category and type of appointment

Number and rate of appointments, by type of appointment and occupational category
April 1, 1999 to March 31, 2000

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service						Total	
			Type of Appointment							
			Promotions		Lateral Movements		Acting Appointments (a)			
Occupational category	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Executive Group	37	1.2	488	15.7	280	11.2	280	8.8	1 185	37.1
Scientific and Professional	2 008	12.3	2 349	14.0	1 402	8.7	880	5.2	8 730	48.2
Administrative and Foreign Service	4 282	8.8	8 412	17.0	4 829	8.1	5 745	11.8	22 930	46.3
Technical	1 878	16.8	1 908	12.4	782	8.4	591	4.1	4 796	32.7
Administrative Support	8 486	16.3	3 782	11.2	4 886	12.2	1 605	4.8	14 918	44.8
Operational	2 887	16.7	1 587	8.8	1 242	8.8	818	4.5	8 648	37.1
Not applicable (b)	80	14.8	81	13.3	36	8.8	13	2.1	210	38.8
PSEA total (c)	18 488	12.1	18 590	13.7	12 473	8.2	9 927	7.3	87 479	42.3

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Refers to appointments for which the standard occupational classifications do not apply e.g., separate employers under *PSEA* use their own occupational groups. See technical notes on Occupational Category.

(c) See technical notes on Unknown.

Note: Table 3 represents indeterminate and specified period appointments under the *Public Service Employment Act (PSEA)*. Appointment rates are derived by dividing the number of appointments within each category during the year by the employee population within each category as of April 1, 1999.

Table 4 - Appointment type and geographic area

Number and rate of appointments, by appointment type and geographic area
April 1, 1999 to March 31, 2000

Geographic area	Appointments to the Public Service		Appointments within the Public Service – Type of Appointment						Total	
			Promotions		Lateral Movements		Acting Appointments (a)			
	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Newfoundland	298	9.9	342	11.4	147	4.9	221	7.4	1 008	33.7
Prince Edward Island	85	5.9	189	13.2	123	8.6	76	5.3	473	33.1
Nova Scotia	991	8.5	1 142	14.8	486	6.3	426	5.5	2 719	35.1
New Brunswick	898	12.2	619	12.4	296	5.8	401	8.1	1 918	38.8
Quebec (except NCR)	2 634	12.6	1 882	8.9	1 888	8.4	1 152	6.8	5 906	36.1
National Capital Region (NCR)	6 291	12.8	9 071	17.4	5 893	11.3	5 017	9.6	26 232	50.2
Ontario (except NCR)	1 982	10.4	1 861	10.3	1 456	8.0	1 075	5.9	6 274	34.7
Manitoba	891	17.4	529	10.3	812	15.8	286	5.6	2 219	43.3
Saskatchewan	934	25.0	426	11.5	310	8.4	218	5.9	1 878	50.9
Alberta	1 943	13.6	964	11.2	786	10.2	253	3.3	2 946	38.3
British Columbia	1 570	12.4	1 598	12.6	1 066	8.4	725	5.7	4 961	39.1
Yukon	96	21.9	56	12.9	33	7.6	10	2.3	194	44.7
Northwest Territories	129	23.5	42	8.2	48	9.6	10	2.0	221	43.2
Nunavut (b)	12	0.0	10	0.0	37	0.0	1	0.0	60	0.0
Outside Canada	15	1.1	159	11.9	196	14.8	58	4.3	438	32.2
Total	16 488	12.1	18 590	13.7	12 473	9.2	9 927	7.3	57 478	42.3

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) An appointment rate is not available for Nunavut as no population existed as of April 1, 1999.

Note: Table 4 represents indeterminate and specified period appointments under the *Public Service Employment Act (PSEA)*. Appointment rates are derived by dividing the number of appointments within each geographic area during the year by the employee population within each geographic area as of April 1, 1999.

Table 5 - Appointment type and employment equity designated groups

Number and percentage of appointments, by appointment type and Employment Equity designated group

April 1, 1999 to March 31, 2000

Employment equity designated groups	Appointments *to* the Public Service			Appointments *within* the Public Service									Total	
				Promotions			Lateral Movements			Acting Appointments (a)				
	External Availability(b)			Internal Availability			Internal Availability			Internal Availability				
	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%
Women	7 286	55.8	49.4	10 477	57.8	57.0	7 364	60.4	57.5	5 890	60.2	58.5	31 017	58.3
Members of visible minority groups	841	6.4	6.5	1 118	6.2	6.1	731	6.0	5.7	521	5.3	5.5	3 211	6.0
Persons with disabilities	295	2.3	5.8	774	4.3	5.1	559	4.8	5.2	402	4.1	5.4	2 030	3.8
Aboriginal peoples	569	4.4	2.5	686	3.8	3.7	490	4.0	3.7	314	3.2	3.3	2 059	3.9
Total (c)	13 067	100.0		18 112	100.0		12 196	100.0		9 783	100.0		53 158	100.0

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Availability estimates are based on group specific external and internal labour market availability appropriately weighted by the applicable appointment volumes. As a consequence, these numbers will not match those published elsewhere by TBS which are based on the make-up of the entire Public Service work force. See technical notes on Employment Equity for availability details.

(c) The counts for employment equity designated groups exclude specified period appointments of less than three months and appointments to and within separate employers as TBS does not collect self-identification information on these populations. The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

Table 6 - Appointment type and language group

Number and percentage of appointments, by appointment type and language group

April 1, 1999 to March 31, 2000

Language group	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service						Total	
			Promotions		Lateral Movements		Acting Appointments (a)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Anglophones	11 557	70.8	12 362	66.7	8 337	67.2	6 159	62.3	38 415	67.5
Francophones	4 778	29.2	6 170	33.3	4 068	32.8	3 726	37.7	18 742	32.5
Total (b)	16 489	100.0	18 590	100.0	12 473	100.0	9 927	100.0	57 479	100.0

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) See technical notes on Unknown.

Table 7 - Appointment type and official languages

Number and percentage of appointments, by appointment type, language group and language requirements of position

April 1, 1999 to March 31, 2000

Language requirements of position	Appointments *to* the Public Service					Appointments *within* the Public Service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	1 060	32.3	2 226	67.7	3 293	4 455	33.0	9 046	67.0	13 530	5 515	32.9	11 272	67.1	16 823
Bilingual non-imperative															
. Met	206	61.9	132	38.1	341	1 748	49.2	1 807	50.8	3 564	1 954	50.2	1 939	49.8	3 905
. Must meet	16	72.7	6	27.3	22	447	93.7	30	6.3	478	463	92.8	36	7.2	500
. Not required to meet	1	50.0	1	50.0	2	59	78.7	15	20.3	74	60	78.9	16	21.1	76
English essential	9 206	95.8	408	4.2	9 619	18 618	96.0	783	4.0	19 514	27 984	95.9	1 189	4.1	29 324
French essential	16	1.2	1 336	98.8	1 354	39	2.3	1 677	97.7	1 724	55	1.8	3 013	98.2	3 078
English or French essential	868	59.7	588	40.3	1 456	1 486	71.3	599	28.7	2 090	2 474	66.1	1 267	33.9	3 748
Total (c)	11 357	70.8	4 778	29.2	16 489	26 858	65.8	13 964	34.2	40 990	38 415	67.2	18 742	32.8	57 479

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) See technical notes on First Official Language.

(c) See technical notes on Unknown.

Figure 4 - Distribution of recruits under recruitment programs

In 1999/2000:

- General recruitment accounted for 58.9% of the total recruitment followed by Federal Student Work Experience Program at 28.4% and Cooperative Education Program at 10.8% of the total recruitment activity.
- Post-Secondary Recruitment accounted for 1.8% of total recruitment followed by the Management Trainee Program at 0.1% of the total recruitment activity.

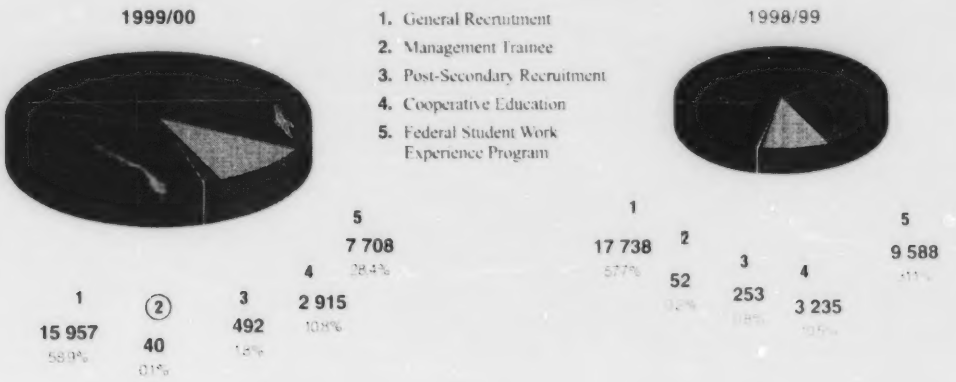


Table 5 - Appointment type and employment equity designated groups

Number and percentage of appointments, by appointment type and Employment Equity designated group

April 1, 1999 to March 31, 2000

Employment equity designated groups	Appointments to the Public Service			Appointments within the Public Service Type of Appointment									Total	
				Promotions			Lateral Movements			Acting Appointments (a)				
	External Availability(b)			Internal Availability			Internal Availability			Internal Availability				
	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%
Women	7 200	[illegible]	[illegible]	10 477	57.8	57.0	7 304	[illegible]	57.5	5 [illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Members of visible minority groups	841	[illegible]	[illegible]	1 118	[illegible]	[illegible]	731	[illegible]	[illegible]	521	[illegible]	[illegible]	3 211	[illegible]
Persons with disabilities	299	[illegible]	[illegible]	774	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	402	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Aboriginal peoples	969	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	314	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Total (c)	13 897	[illegible]		18 112	[illegible]		12 [illegible]	[illegible]		9 783	[illegible]		[illegible]	[illegible]

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Availability estimates are based on group specific external and internal labour market availability appropriately weighted by the applicable appointment volumes. As a consequence, these numbers will not match those published elsewhere by TBS which are based on the make-up of the entire Public Service work force. See technical notes on Employment Equity for availability details.

(c) The counts for employment equity designated groups exclude specified period appointments of less than three months and appointments to and within separate employers as TBS does not collect self-identification information on these populations. The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

Table 6 - Appointment type and language group

Number and percentage of appointments, by appointment type and language group

April 1, 1999 to March 31, 2000

Language group	Appointments to the Public Service		Appointments within the Public Service Type of Appointment						Total	
			Promotions		Lateral Movements		Acting Appointments (a)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Anglophones	[illegible]	[illegible]	12 362	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Francophones	4 778	[illegible]	[illegible]	33.3	[illegible]	[illegible]	3 726	37.7	[illegible]	[illegible]
Total (b)	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	12 473	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) See technical notes on Unknown.

Table 7 - Appointment type and official languages

Number and percentage of appointments, by appointment type, language group and language requirements of position

April 1, 1999 to March 31, 2000

Language requirements of position	Appointments to the Public Service					Appointments within the Public Service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	[illegible]														
Bilingual non-imperative															
Met															
Must meet															
Not required to meet															
English essential															
French essential															
English or French essential															
Total (c)															

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) See technical notes on First Official Language.

(c) See technical notes on Unknown.

Figure 4 - Distribution of recruits under recruitment programs

In 1999/2000:

- General recruitment accounted for 58.9% of the total recruitment followed by Federal Student Work Experience Program at 28.4% and Cooperative Education Program at 10.8% of the total recruitment activity.
- Post-Secondary Recruitment accounted for 1.8% of total recruitment followed by the Management Trainee Program at 0.1% of the total recruitment activity.

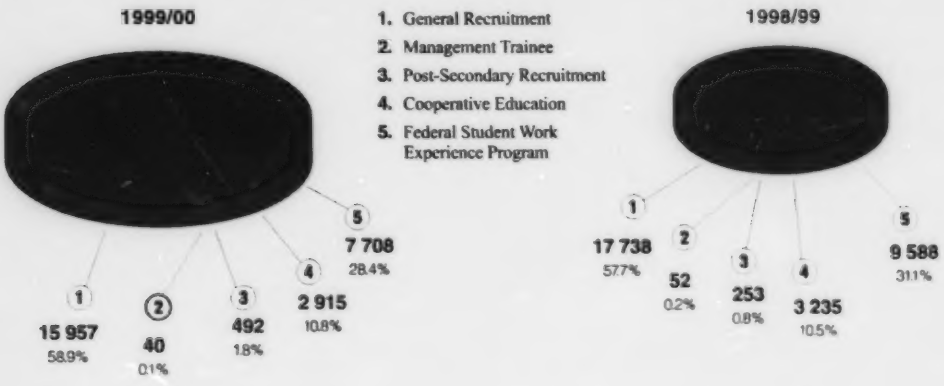


Table 8 - Recruitment programs

Number and percentage of recruits under Public Service Commission recruitment programs, by external recruitment process and geographic area

April 1, 1999 to March 31, 2000

Geographic Area	Federal Student Work Experience Program		Cooperative Education		Post-Secondary Recruitment (a)		Management Trainee		General Recruitment		Total(b)	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland	180	2.3	78	2.7	3	0.6	0	0.0	299	1.9	558	2.1
Prince Edward Island	158	2.1	19	0.7	3	0.4	0	0.0	92	0.5	283	1.0
Nova Scotia	379	4.9	62	2.1	7	1.5	0	0.0	654	4.1	1 102	4.1
New Brunswick	306	4.0	72	2.5	4	1.5	0	0.0	604	3.8	988	3.6
Quebec (except NCR)	1 238	16.1	255	8.7	22	4.3	3	7.5	2 009	12.6	3 527	13.0
National Capital Region (NCR)	2 418	31.3	1 713	58.8	412	88.2	34	85.0	5 806	36.4	10 380	38.3
Ontario (except NCR)	1 081	14.2	228	7.8	9	1.5	3	7.5	1 878	11.7	3 201	11.8
Manitoba	288	4.0	50	1.7	7	0.4	0	0.0	804	5.5	1 310	4.8
Saskatchewan	283	3.7	47	1.5	1	0.0	0	0.0	923	5.9	1 254	4.6
Alberta	586	7.8	152	5.2	5	0.5	0	0.0	1 038	6.5	1 781	6.6
British Columbia	624	8.1	217	7.4	18	3.3	0	0.0	1 554	9.7	2 411	8.9
Yukon	32	0.4	3	0.1	0	0.0	0	0.0	39	0.6	130	0.5
Northwest Territories	42	0.5	19	0.7	1	0.2	0	0.0	118	0.7	181	0.7
Nunavut	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12	0.1	12	0.0
Outside Canada	1	0.0	0	0.0	2	0.4	0	0.0	13	0.1	16	0.1
Unknown	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total (b)	7 706	100.0	2 915	100.0	492	100.0	40	100.0	16 057	100.0	27 112	100.0

(a) Post-Secondary Recruitment appointment numbers are lower than expected this year as not all appointments arising from the 1999-2000 PSR campaign had been completed as of March 31, 2000. Includes appointments under the Accelerated Economist Trainee Program.

(b) The total 27 112 plus 13 020 casuals from Table 1 equals the overall hiring activity to the Public Service of 40 132 persons as indicated in Table 1.

Note: See technical notes on Student Data. Please note that appointments under the Cooperative Education Program and the Federal Student Work Experience Program are not considered official appointments under the *PSEA*.

Table 9 - Priority administration

Number of priority persons and number of placements of priority persons, by priority type
April 1, 1999 to March 31, 2000

Priority type	Carry Over (a)	New Priority Persons	Total Priority Persons	Number of Persons Placed	Resigned/ Retired	Priority Entitlements Expired	Other	Total Outflows	Active Cases (b)
Statutory priorities									
Leave of absence (sec.30)	251	115	366	136	15	69	5	225	191
Minister's staff (sec.39)	8	27	32	21	0	2	0	23	9
Lay-off (sec.29)	98	237	333	27	0	89	3	119	234
Total - Statutory priorities	362	379	731	184	15	160	8	367	434
Regulatory priorities									
Surplus (sec.39) (c)	225	309	534	280	21	0	0	307	208
Employee disabled (sec.40)	40	37	86	15	3	16	3	37	40
Military disabled (sec.40.1)	9	15	24	9	0	2	0	11	13
Relocation of spouse (sec.41)	286	270	585	201	18	80	17	314	198
Reinstatement to higher level (sec.42)	457	96	553	73	4	79	8	164	419
Total - Regulatory priorities	1 055	727	1 782	578	44	177	34	833	958
Grand total	1 417	1 106	2 523	762	59	337	42	1 200	1 319

(a) The number of carry over from March 31, 1999 differs from the number of active cases at March 31, 1999 published in last year's Annual Report due to updates to the employee's information, for example, priority type.

(b) The sum of the columns does not equal the number of active priority employees at the end of the period, because in a number of cases, the employees changed their priority type. During the period, 19 surplus priority employees became lay-off priority employees.

(c) The active surplus cases at March 31, 2000 include 3 employees in unpaid surplus status.

Note: See technical notes on Priority Data.

Table 10 - Investigations

Number of complaints received, cases opened (with basis for complaint) and cases closed (with outcomes)

Period	Complaints Received	Opened Cases				Closed Cases				
		Total	Reverse Order of Merit	Harass-ment	*PSEA* and Other	Total	Founded	Unfounded	Resolved	Other
1998-1999	718	321	8	181	313	441	97	182	78	103
1999-2000	689	278	2	119	157	445	57	159	87	132

Of the complaints received, 40% were accepted for investigation in 1999-2000 compared to 45% in 1998-1999. As well, in 1999-2000, 13% of completed cases were declared founded compared to 22% in 1998-1999; 51% were either resolved or withdrawn compared to 41% in 1998-1999.

Table 8 - Recruitment programs

Number and percentage of recruits under Public Service Commission recruitment programs, by external recruitment process and geographic area

April 1, 1999 to March 31, 2000

	Federal Student Work Experience Program		Cooperative Education		Post-Secondary Recruitment (a)		Management Trainee		General Recruitment		Total(b)	
Geographic Area	**No.**	**%**	**No.**	**%**	**No.**	**%**	**No.**	**%**	**No.**	**%**	**No.**	**%**
Newfoundland	180	2.3	78	2.7	3	0.6	0	0.0	295	1.8	556	2.1
Prince Edward Island	159	2.1	19	0.7	3	0.4	0	0.0	82	0.5	263	1.0
Nova Scotia	379	4.9	62	2.1	7	1.6	0	0.0	654	4.1	1 102	4.1
New Brunswick	308	4.0	72	2.5	4	1.6	0	0.0	604	3.8	988	3.6
Quebec (except NCR)	1 238	16.1	255	8.7	22	4.3	3	7.5	2 009	12.6	3 527	13.0
National Capital Region (NCR)	2 416	31.3	1 713	58.8	412	86.2	34	85.0	5 805	36.4	10 380	38.3
Ontario (except NCR)	1 091	14.2	228	7.8	8	1.6	3	7.5	1 870	11.7	3 201	11.8
Manitoba	369	4.8	50	1.7	7	0.4	0	0.0	884	5.5	1 310	4.8
Saskatchewan	283	3.7	47	1.6	1	0.0	0	0.0	923	5.8	1 254	4.6
Alberta	586	7.6	152	5.2	5	0.8	0	0.0	1 038	6.5	1 781	6.6
British Columbia	624	8.1	217	7.4	16	3.3	0	0.0	1 554	9.7	2 411	8.9
Yukon	32	0.4	3	0.1	0	0.0	0	0.0	95	0.6	130	0.5
Northwest Territories	42	0.5	19	0.7	1	0.2	0	0.0	119	0.7	181	0.7
Nunavut	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12	0.1	12	0.0
Outside Canada	1	0.0	0	0.0	2	0.4	0	0.0	13	0.1	16	0.1
Unknown	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total (b)	7 708	100.0	2 915	100.0	492	100.0	40	100.0	15 957	100.0	27 112	100.0

(a) Post-Secondary Recruitment appointment numbers are lower than expected this year as not all appointments arising from the 1999-2000 PSR campaign had been completed as of March 31, 2000. Includes appointments under the Accelerated Economist Trainee Program.

(b) The total 27 112 plus 13 020 casuals from Table 1 equals the overall hiring activity to the Public Service of 40 132 persons as indicated in Table 1.

Note: See technical notes on Student Data. Please note that appointments under the Cooperative Education Program and the Federal Student Work Experience Program are not considered official appointments under the *PSEA*.

Table 9 - Priority administration

Number of priority persons and number of placements of priority persons, by priority type
April 1, 1999 to March 31, 2000

Priority type	Carry Over (a)	New Priority Persons	Total Priority Persons	Number of Persons Placed	Resigned/ Retired	Priority Entitlements Expired	Other	Total Outflows	Active Cases (b)
Statutory priorities									
Leave of absence (sec.30)	251	115	366	136	15	69	5	225	191
Minister's staff (sec.39)	5	27	32	21	0	2	0	23	9
Lay-off (sec.29)	96	237	333	27	0	89	3	119	234
Total - Statutory priorities	352	379	731	184	15	160	8	367	434
Regulatory priorities									
Surplus (sec.39) (c)	225	309	534	280	21	0	8	307	208
Employee disabled (sec.40)	49	37	86	15	3	16	3	37	49
Military disabled (sec.40.1)	9	15	24	9	0	2	0	11	13
Relocation of spouse (sec.41)	295	270	565	201	16	80	17	314	198
Reinstatement to higher level (sec.42)	487	96	583	73	4	79	8	164	419
Total - Regulatory priorities	1 065	727	1 792	578	44	177	34	833	558
Grand total	1 417	1 106	2 523	762	59	337	42	1 200	1 319

(a) The number of carry over from March 31, 1999 differs from the number of active cases at March 31, 1999 published in last year's Annual Report due to updates to the employee's information, for example, priority type.

(b) The sum of the columns does not equal the number of active priority employees at the end of the period, because in a number of cases, the employees changed their priority type. During the period, 19 surplus priority employees became lay-off priority employees.

(c) The active surplus cases at March 31, 2000 include 3 employees in unpaid surplus status.

Note: See technical notes on Priority Data.

Table 10 - Investigations

Number of complaints received, cases opened (with basis for complaint) and cases closed (with outcomes)

Period	Complaints Received	Opened Cases				Closed Cases				
		Total	Reverse Order of Merit	Harass-ment	PSEA and Other	Total	Founded	Unfounded	Resolved	Other
1998-1999	710	321	8	181	313	441	97	162	79	103
1999-2000	689	278	2	119	157	445	57	159	97	132

Of the complaints received, 40% were accepted for investigation in 1999-2000 compared to 45% in 1998-1999. As well, in 1999-2000, 13% of completed cases were declared founded compared to 22% in 1998-1999; 51% were either resolved or withdrawn compared to 41% in 1998-1999.

Table 11 - Appeals

(A) Number of selection processes appealed and closed, with number and percentage of those allowed

Period	Appealed	Closed	Allowed	
			Number	%
1998-1999	1 729	1 202	179	14.9
1999-2000	1 499	1 117	126	11.3

In 1999-2000, approximately 11.3% of completed appeals against selection processes were allowed.

(B) Number of decisions rendered, average disposal time, with number and percentage of those disposed within standard

Period	Number of Decisions	Average Disposal Time	Within Standard	
			Number	%
1998-1999	783	13.3	518	66.1
1999-2000	550	13.8	407	74.0

In 1999-2000, 74% of decisions were rendered within the service standard of 14 days. However, the average disposal time for all decisions is 13.8 days which is lower than standard. In 1999-2000, 30% less decisions were rendered than in 1998-1999 and 4% less than in 1997-1998.

(C) Number of appeals lodged and disposed of (with outcomes)

Period	Appeals Lodged (Opened)	Appeals Disposed (Closed)	Allowed	Dismissed	Withdrawn		No Right of Appeal
					Number	%	
1988-1999	4 900	3 761	511	633	2 099	55.8	518
1999-2000	3 979	2 563	239	422	1 517	59.2	385

In 1999-2000, 9% of disposed appeals were allowed, 16% were dismissed, in 15% of appeals disposed, appellants had no right of appeal; and approximately 59% of appeals disposed were withdrawn.

Table 12 - Deployments

Number of complaints, number of deployments complained against and number of cases (with outcomes)

Period	Complaints	Deployments Complained Against	Closed	Founded	Unfounded	No Jurisdiction	Withdrawn	Decisions
1988-1999	74	46	44	8	13	14	9	27
1999-2000	31	30	18	2	6	6	4	11

In 1999-2000, 11% of completed deployment investigations were founded, 33% were unfounded and 56% were either withdrawn or the PSC had no jurisdiction to investigate.

AUTHORITY DELEGATED

Organization	Authority Delegated
Agriculture and Agri-Food Canada	• Authority to make term appointments in Research stations, effective May 13, 1999 • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on December 11, 1999
Atlantic Canada Opportunities Agency	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on July 9, 1999
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on May 19, 1999
Environment Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on March 30, 2000
Hazardous Materials Information Review Commission Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on April 9, 1999
Health Canada	• Expanded Employment Equity programs to increase the representation of women, persons with disabilities, and Aboriginal persons in internal staffing and external recruitment in all occupational groups and levels except the EX group, effective June 24, 1999
Human Resources Development Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on January 14, 2000; to be ratified by the department
Indian and Northern Affairs Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on August 2, 1999
Industry Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on March 23, 2000; to be ratified by the department
Millennium Bureau of Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on April 16, 1999

Table 11 - Appeals

(A) Number of selection processes appealed and closed, with number and percentage of those allowed

Period	Appealed	Closed	Allowed	
			Number	%
1998-1999	1 729	1 202	179	14.9
1999-2000	1 488	1 117	126	11.3

In 1999-2000, approximately 11.3% of completed appeals against selection processes were allowed.

(B) Number of decisions rendered, average disposal time, with number and percentage of those disposed within standard

Period	Number of Decisions	Average Disposal Time	Within Standard	
			Number	%
1998-1999	783	13.3	518	66.1
1999-2000	550	13.8	407	74.0

In 1999-2000, 74% of decisions were rendered within the service standard of 14 days. However, the average disposal time for all decisions is 13.8 days which is lower than standard. In 1999-2000, 30% less decisions were rendered than in 1998-1999 and 4% less than in 1997-1998.

(C) Number of appeals lodged and disposed of (with outcomes)

Period	Appeals Lodged (Opened)	Appeals Disposed (Closed)	Allowed	Dismissed	Withdrawn		No Right of Appeal
					Number	%	
1998-1999	4 988	3 761	511	833	2 088	55.8	518
1999-2000	3 979	2 563	230	422	1 517	59.2	395

In 1999-2000, 9% of disposed appeals were allowed, 16% were dismissed, in 15% of appeals disposed, appellants had no right of appeal; and approximately 59% of appeals disposed were withdrawn.

Table 12 - Deployments

Number of complaints, number of deployments complained against and number of cases (with outcomes)

Period	Complaints	Deployments Complained Against	Closed	Founded	Unfounded	No Jurisdiction	Withdrawn	Decisions
1998-1999	74	46	44	8	13	14	9	27
1999-2000	31	30	18	2	6	6	4	11

In 1999-2000, 11% of completed deployment investigations were founded, 33% were unfounded and 56% were either withdrawn or the PSC had no jurisdiction to investigate.

AUTHORITY DELEGATED

Organization	Authority Delegated
Agriculture and Agri-Food Canada	• Authority to make term appointments in Research stations, effective May 13, 1999 • New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on December 11, 1999
Atlantic Canada Opportunities Agency	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on July 9, 1999
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on May 19, 1999
Environment Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on March 30, 2000
Hazardous Materials Information Review Commission Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on April 9, 1999
Health Canada	• Expanded Employment Equity programs to increase the representation of women, persons with disabilities, and Aboriginal persons in internal staffing and external recruitment in all occupational groups and levels except the EX group, effective June 24, 1999
Human Resources Development Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on January 14, 2000; to be ratified by the department
Indian and Northern Affairs Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on August 2, 1999
Industry Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on March 23, 2000; to be ratified by the department
Millennium Bureau of Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on April 16, 1999

AUTHORITY DELEGATED (CONT'D)

Organization	Authority Delegated
Natural Resources Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on March 1, 2000
Passport Office	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on April 22, 1999; to be ratified by the department
Privy Council Office	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on April 22, 1999; to be ratified by the department
Public Service Commission of Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on June 24, 1999
Solicitor General Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on August 18, 1999
The Leadership Network	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on May 3, 1999
Transport Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on March 30, 2000; to be ratified by the department
All departments	• Effective May 28, 1999, - authority to appoint to the Career Assignment (CA) Group at levels CA-01 or CA-02 - authority to promote a Career Assigment Program (CAP) participant from the CA-01 to the CA-02 level based on individual merit - authority to establish a Standard of Competence and to appoint to the EX-01 level individuals within the CAP program who are pre-qualified for appointment at the EX-01 level by the PSC • Effective June 10, 1999, authority to establish Standards of Competence and to confer indeterminate appointments,

AUTHORITY DELEGATED (CONT'D)

Organization	Authority Delegated
All departments (continued)	based on individual merit, with respect to specified period employees with cumulative working periods of five years or more • Effective August 1999, authority to remove names from eligibility lists to allow for appointments of persons ranked lower on such lists in the context of lists established pursuant to student employment programs (one of the bridging mechanisms) • Effective March 31, 2000, authority to appoint pursuant to subsection 10(2) of the *PSEA* in an emergency situation, when a person is to be appointed for a specified period, if the appointment cannot be made under section 21.2 of the *PSEA* • Effective March 31, 2000, authority to consider late applications • Effective March 31, 2000, authority to appoint employees in the Executive group at their personal level if the position to which they are being appointed is classified at a lower level and the compensation is authorized by Treasury Board • Effective March 31, 2000, authority to delay the probationary period for a person with a disability who requires job accommodation until that accommodation is made
For those departments which have sought and obtained the Commission's approval for Employment Equity programs	• Effective March 31, 2000, - authority to appoint on the basis of relative or individual merit, as appropriate - authority to exclude acting appointments from the application of merit and appeals - authority to exclude appointments from priority consideration, unless the priority referral is a member of the designated group targeted by the program

AUTHORITY DELEGATED (CONT'D)

Organization	Authority Delegated
Natural Resources Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on March 1, 2000
Passport Office	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on April 22, 1999; to be ratified by the department
Privy Council Office	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on April 22, 1999; to be ratified by the department
Public Service Commission of Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on June 24, 1999
Solicitor General Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on August 18, 1999
The Leadership Network	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed on May 3, 1999
Transport Canada	• New Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the Commission on March 30, 2000; to be ratified by the department
All departments	• Effective May 28, 1999, - authority to appoint to the Career Assignment (CA) Group at levels CA-01 or CA-02 - authority to promote a Career Assigment Program (CAP) participant from the CA-01 to the CA-02 level based on individual merit - authority to establish a Standard of Competence and to appoint to the EX-01 level individuals within the CAP program who are pre-qualified for appointment at the EX-01 level by the PSC • Effective June 10, 1999, authority to establish Standards of Competence and to confer indeterminate appointments,

AUTHORITY DELEGATED (CONT'D)

Organization	Authority Delegated
All departments (continued)	based on individual merit, with respect to specified period employees with cumulative working periods of five years or more • Effective August 1999, authority to remove names from eligibility lists to allow for appointments of persons ranked lower on such lists in the context of lists established pursuant to student employment programs (one of the bridging mechanisms) • Effective March 31, 2000, authority to appoint pursuant to subsection 10(2) of the *PSEA* in an emergency situation, when a person is to be appointed for a specified period, if the appointment cannot be made under section 21.2 of the *PSEA* • Effective March 31, 2000, authority to consider late applications • Effective March 31, 2000, authority to appoint employees in the Executive group at their personal level if the position to which they are being appointed is classified at a lower level and the compensation is authorized by Treasury Board • Effective March 31, 2000, authority to delay the probationary period for a person with a disability who requires job accommodation until that accommodation is made
For those departments which have sought and obtained the Commission's approval for Employment Equity programs	• Effective March 31, 2000, - authority to appoint on the basis of relative or individual merit, as appropriate - authority to exclude acting appointments from the application of merit and appeals - authority to exclude appointments from priority consideration, unless the priority referral is a member of the designated group targeted by the program

EXCLUSION APPROVAL ORDERS

During the period from April 1, 1999 to March 31, 2000 the Commission approved the following exclusion approval orders.

Persons and Positions Exclusion Approval Order (Persons Employed Five Years or More) No. 41

P.C. 1999-945, May 27, 1999

This Order has been established in order to give effect to Treasury Board Secretariat Policy on Long-Term Specified Period Employment. This policy stipulates that where a person who has been employed in the same department or agency (including functions that have been transferred from another department by an act of Parliament or Order in Council) as a term employee for a cumulative working period of five years or more without a break in service longer than sixty consecutive calendar days, the department or agency must recommend to the Public Service Commission that he or she be appointed for an indeterminate period as provided for by an exclusion approval order.

The Order provides for the appointment of seventy-eight persons for an indeterminate period to positions at the same group and level that they were occupying for a specified period before their appointment pursuant to this Order.

Statistics Canada 2001 Census Terms Employees Exclusion Approval Order Regulations on the Employment with Statistics Canada for the Purpose of the 2001 Census

P.C. 1999-1928, October 28, 1999

Statistics Canada is required under the *Statistics Act* to conduct a census every five years. The next census will take place on May 15, 2001. A census survey consists of two major components: data collection and data processing.

Different recruiting procedures are followed for hiring the required staff. For example, the tens of thousands of persons who will be working in data collection in May 2001 will be hired pursuant to the *Statistics Act*. Some of these individuals will be public servants already employed by Statistics Canada who will be appointed on an acting basis for the duration of the project. However, the latter source of recruitment will be insufficient, and approximately 400 additional persons will have to be hired from outside the Public Service.

In total, aside from the persons hired for data collection pursuant to the *Statistics Act*, approximately 1 000 additional persons will be hired under the *Public Service Employment Act* for positions within the following occupational groups: Clerical and Regulatory, Program Administration, Administrative Services, Information Services, and General Services.

The recruitment of persons hired pursuant to this exclusion approval order will be conducted as follows. Statistics Canada will first proceed to hire those individuals who have worked for the agency during a previous census and whose performance was fully satisfactory. The latter persons will be recruited through the Public Service Commission District and Regional Offices and selected by order of merit.

Regulations Amending the Student Employment Programs Regulations

P.C. 1999-2171, December 9, 1999

Effective January 1, 1998, the Treasury Board approved revisions to the Student Employability Skills Policy that was implemented in July 1996. The most significant change was the addition of an objective that encourages federal organizations to hire students in order to develop a pool of qualified candidates for future Public Service appointments. This created the need for mechanisms to facilitate the appointment of students in whom departments had made a significant investment.

The mechanisms provide two options to managers: one is a closed competition mechanism and the other is a without competition mechanism from outside the Public Service. The closed competition mechanism is subject to the *Regulations Respecting the Hiring of Persons Within Student Employment Programs.*

Students appointed through competitive processes open only to persons employed in the Public Service were not subject to a probationary period. This results in these former students being treated differently than former students appointed from outside the Public Service and most other initial appointees to the Public Service. Therefore, these Regulations were amended by adding section 5(2) which makes students appointed using the closed competition mechanism subject to a probationary period.

Regulations Amending the Management Trainee Program Regulations (Miscellaneous Program)

P.C. 1999-2223, December 16, 1999

The amendment to these Regulations corrects a problem identified by the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations. The Standing Joint Committee recommended that the words "in his opinion", which may be viewed as too subjective, be deleted because a person is either qualified or not. With the deletion of the words "in his opinion", it will remain within the authority of the Deputy Head or the Deputy Head's delegate to determine in each instance whether a person is in fact qualified to be appointed and then whether that person will be appointed.

PERSONAL EXCLUSIONS

From April 1, 1999 to March 31, 2000, in addition to the general exclusions, 12 persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to public service positions for a period specified in the exclusion approval orders, or to hold office "during pleasure" that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 1999-900 1999.05.18	during pleasure effective May 26, 1999	André Gladu	Deputy Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec
P.C. 1999-897 1999.05.18	during pleasure effective June 1, 1999	Suzanne Hurtubise	Special Advisor to the Minister of Canadian Heritage
P.C. 1999-893 1999.05.18	during pleasure effective June 1, 1999	Scott Serson	Special Advisor to the Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 1999-1091 1999.06.11	during pleasure effective July 1, 1999	Alain Jolicoeur	Associate Deputy Minister of National Revenue
P.C. 1999-1093 1999.06.11	during pleasure effective June 21, 1999	Carole Swan	Associate Secretary of the Treasury Board
P.C. 1999-1298 1999.07.02	during pleasure effective September 1, 1999	Louise Cobetto	Chairperson designate of the Military Police Complaints Commission
P.C. 1999-1795 1999.10.08	during pleasure effective October 18, 1999	Mary Guselia	Head, The Leadership Network
P.C. 1999-1799 1999.10.08	during pleasure effective October 26, 1999	Marie Fortier	Associate Deputy Minister of Health

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 1999-1813 1999.10.12	during pleasure effective November 1, 1999	Diane Laurin	Vice-Chairperson designate of the Canadian Forces Grievance Board
P.C. 1999-1810 1999.10.12	during pleasure effective November 1, 1999	Paul-André Massé	Chairperson designate of the Canadian Forces Grievance Board
P.C. 1999-1968 1999.10.29	during pleasure effective November 8, 1999	John (Jack) Stagg	Associate Deputy Minister of Fisheries and Oceans
P.C. 1999-1970 1999.10.29	during pleasure effective November 15, 1999	Diane Vincent	Associate Deputy Minister of Agriculture and Agri-Food

REQUESTS FOR LEAVE OF ABSENCE PURSUANT TO SECTION 33(3) OF THE *PSEA*

A public servant who seeks to be nominated as a candidate and be a candidate in a federal, provincial or territorial election must, under section 33 of the *Public Service Employment Act*, apply to the Commission for a leave of absence without pay. The Commission may grant the leave if it is convinced that the employee's usefulness in the position he or she occupies — and to which the employee will return if unsuccessful in securing nomination or in being elected — would not be impaired as a result of having been a candidate for election.

For the period April 1, 1999 to March 31, 2000, the Commission received five requests for leave from federal public servants. Of those, four were seeking to be candidates in provincial elections and one was seeking to be a candidate in a territorial election. All five requests for leave were granted by the Commission — one leave was subsequently withdrawn by the applicant.

ORGANIZATION OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION

In 1999-2000, the Public Service Commission (PSC) was composed of the following four branches.

Resourcing and Learning Branch

This Branch works with departments and agencies to ensure that a staffing system is available to provide a highly competent Public Service that is non-partisan and representative of Canadian society. It delivers, both at headquarters and in the regions, products and services in support of all delegated and non-delegated staffing: program development, administration of staffing delegation, establishment of tests and standards for selection, administration of staffing priorities, recruitment and promotion, and diversity and employment equity initiatives. It maintains exchange and development programs for the Executive group, and delivers language training and professional development for non-executives. It is also responsible for the delivery of the employment equity initiatives and corporate development programs on behalf of Treasury Board.

Policy, Research and Communications Branch

This Branch works towards the provision of knowledge, intelligence, insight and advice to support the PSC's ability to champion an independent, professional, and representative Public Service. By gathering the main PSC policy, regulatory, information management and monitoring functions together, this Branch supports the medium- and long-term positioning of the PSC through strategic analysis, research and environmental scanning. It also enhances and co-ordinates the knowledge base of the PSC by supplying strategic information not only to the Commission but to Parliament as well through the monitoring, assessment and review of PSC policies and programs and through the monitoring of the health of the Public Service as a whole. It is involved in reporting to Parliament and other parties, in conducting liaison with various stakeholders, and in providing communication services on behalf of the PSC.

Recourse Branch

This Branch provides independent recourse processes in support of the merit principle in order to protect the public interest and to promote the application of merit, fairness, equity and transparency, through effective intervention and education. It also ensures that appropriate independence of the quasi-judicial appeals and investigations function exists and is seen to exist, by: hearing appeals against alleged breaches of the *Public Service Employment Act* and *Regulations*; investigating complaints and irregularities in the resourcing processes that are not subject to appeal; investigating complaints of harassment in the workplace, and conciliating settlements where complaints are upheld. Part of its role is to provide training, advice and assistance to departments, unions, other organizations and individuals.

Corporate Management Branch

This Branch provides central services and systems in support of corporate management and all PSC program activities. It includes the activities of the President and Commissioners, management systems and policies, finance, human resources management, informatics, internal audit, and other administrative and support services.

OFFICES OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION

All PSC offices provide services in both official languages.

INTERNET

Web site: http://www.psc-cfp.gc.ca

E-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

HEADQUARTERS

L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

REGIONAL AND DISTRICT OFFICES

ATLANTIC

Regional Office
1505 Barrington Street
P.O. Box 1664, Halifax CRO
Halifax, Nova Scotia
B3J 3V3
Information: (902) 426-2990
Facsimile: (902) 426-7277
TTY: (902) 426-6246

District Offices
777 Main Street, 7th Floor
Moncton, New Brunswick
E1C 1E9
Information: (506) 851-6616
Facsimile: (506) 426-0507
TTY: (506) 851-6624

10 Fort William Road, 1st Floor
St. John's, Newfoundland
A1C 1K4
Information: (709) 772-4812
Facsimile: (709) 772-4316
TTY: (709) 772-4317

119 Kent Street, Suite 420
Charlottetown, Prince Edward Island
C1A 1N3
Information: (902) 368-0444
Facsimile: (902) 566-7036
TTY: (902) 566-7039

QUEBEC

Regional Office
200 René-Lévesque Boulevard West
East Tower, 8th Floor
Montréal, Quebec
H2Z 1X4
Information: (514) 283-5776
Facsimile: (514) 496-2404
TTY: (514) 283-2467

District Office
Champlain Harbour Station
901 Cap Diamant, 3rd Floor
Québec, Quebec
G1K 4K1
Information: (418) 648-3230
Facsimile: (418) 648-4575
TTY: (418) 648-7273

NATIONAL CAPITAL AND EASTERN ONTARIO

Regional Office
66 Slater Street, 3rd Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Information: (613) 996-8436
Facsimile: (613) 996-8048
TTY: (613) 996-1205

CENTRAL AND SOUTHERN ONTARIO

Regional Office
1 Front Street West, 6th Floor
Toronto, Ontario
M5J 2X5
Information: (416) 973-4636
Toll Free: 1-800-387-0776
Facsimile: (416) 973-1883
TTY: (416) 973-2269
E-Mail: psc-csor@sympatico.ca
Regional Office Web site:
http://jobs.gc.ca/toronto/

CENTRAL PRAIRIES

Regional Office
344 Edmonton Street, Suite 100
Winnipeg, Manitoba
R3B 2L4
Information: (204) 984-4636
Facsimile: (204) 983-3766
TTY: (204) 983-6066

District Office
1955 Smith Street, 4th Floor
Regina, Saskatchewan
S4P 2N8
Information: (306) 780-5627
Facsimile: (306) 780-5723
TTY: (306) 780-6719

ALBERTA, NORTHWEST TERRITORIES, PACIFIC AND YUKON

Regional Office
9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta
T5J 4G3
Information: (780) 495-7444
Facsimile: (780) 495-3145
TTY: (780) 495-3130

District Offices
757 West Hastings Street
2nd Floor
Vancouver, British Columbia
V6C 3M2
Information: (604) 666-0350
Facsimile: (604) 666-6808
TTY: (604) 666-6868

1230 Government Street
5th Floor
Victoria, British Columbia
V8W 3M4
Information: (250) 363-8120
Facsimile: (250) 363-0558
TTY: (250) 363-0564

300 Main Street, Suite 400
Whitehorse, Yukon
Y1A 2B5
Information: (867) 667-3900
Facsimile: (867) 668-5033
TTY: (867) 668-4107

4914 50th Street
P.O. Box 2730
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 2R1
Information: (867) 669-2840
Facsimile: (867) 669-2848

P.O. Box 1990
Government of Canada
Building 969
Iqaluit, Nunavut
X0A 0H0
Information: (867) 975-4662
Facsimile: (867) 975-4663

INDEX

Accountability: 1, 7-8, 10, 12-14, 17-19, 21-22, 24
Accountability Frameworks: 10
Appeal(s): 21, 27, 46, 55
Appointment(s): 4, 9-10, 12, 16, 22, 27-32, 42, 50

Civil Service Act: 13, 16
Competency: 11, 16, 26
Consultative Review of Staffing: 7, 15, 18

Delegation: 2-3, 8, 10, 17-19, 23-24, 54
Departmental Performance Report (DPR): 10
Deployment(s): 27, 31
Directional Statement: 23, 25

Employment Equity: 4, 10, 27, 29-30, 54
Entries: 27
Equity: 4, 10, 26-27, 29-30, 54

Fairness: 11-12, 26, 54
Framework for Good Public Service Human Resources Management: 16

Hiring: 2-3, 6, 12, 16-18, 26, 50, 58
Human Resources Management (HRM): 3-6, 8-9, 16-17, 23-25, 55

Incumbent and Mobility System: 10
Investigation(s): 27, 55

La Relève: 8, 14

Merit: 2-4, 6, 8, 10, 12, 16, 18, 20, 22-26, 28, 50, 52
Modern Comptrollership: 17

New Direction: 11
Non-Partisanship: 9, 11, 16, 26

Principles: 2, 15-18, 20, 22, 24-25
Management Principles: 2, 20, 24

Priority Administration: 27, 31
Public Service 2000: 6, 13-14, 16
Public Service Employment Act (PSEA): 7, 17, 22, 27-28, 32, 40-41, 50, 52-53, 55
Public Service Employment Regulations (PSER): 7, 21, 55
Public Service Reform Act: 5, 17
Public Service Renewal: 4, 8

Recruitment: 3-4, 6, 8, 10, 12, 21, 23-24, 27-28, 30, 32, 48, 50, 54
Report on Staffing Transactions (ROST): 10, 28-29
Representativeness: 9, 11, 16, 26

Speech from the Throne: 7, 9, 25
Staffing Reform: 6, 8, 10, 17, 21, 28
Staffing Delegation and Accountability Agreements: 17, 22
Staffing Functions: 1, 19

Task Force on Public Service Values and Ethics: 14
John Tait: 14
Tait Report: 15-16, 18, 22
A Strong Foundation: 14
Transparency: 7, 11, 18, 26, 54

Values: 1-4, 8, 10, 12-14, 16-18, 20, 22, 24-26
Democratic Values: 14
Ethical Values: 14
Merit Values: 11, 20, 24
People Values: 14
Process Values: 20
Professional Values: 12
Results Values: 20
Values-Based Approach to Staffing: 2-3, 10, 20-21
Values-Based Merit Framework: 1, 4, 10, 12, 16-18, 20-21, 24, 26

Commission de la fonction publique du Canada
Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel
1999-2000

Canada

L'honorable Sheila Copps, C.P.
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 1999-2000.

Nous soumettons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

Le président,

Scott Serson

Scott Serson

La commissaire,

Ginette Stewart

Ginette Stewart

MISSION DE LA CFP

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la CFP a pour mission :

- de maintenir et de préserver une fonction publique hautement compétente et qualifiée, dont les membres sont nommés selon le principe du mérite; et
- d'assurer une fonction publique non partisane et représentative de la société canadienne.

La CFP est un partenaire actif dans l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines et dans le maintien de la santé du système des ressources humaines, selon la portée de son mandat.

VISION DE LA CFP

Un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA CFP

Dans les limites du mandat qui lui est conféré par la loi, les objectifs stratégiques généraux de la CFP sont d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite;
- une fonction publique représentative;
- une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu;
- la reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non partisane en tant que pierre angulaire du système de conduite des affaires publiques; et
- une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et comme gardien indépendant des principes compris dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, principes régissant une fonction publique professionnelle.

TABLE DES MATIÈRES

La parole au président 2

La parole à la commissaire 6

Le rapport annuel de la CFP : une nouvelle approche 10

Le fondement du renforcement du système de dotation — un Cadre du mérite fondé sur les valeurs 12

Un cadre en faveur du changement 12
L'évolution de l'environnement gouvernemental 13
Les valeurs à l'œuvre 15
Le changement à la Commission de la fonction publique 16
Le Cadre du mérite fondé sur les valeurs : « le mérite est l'affaire de tous et de toutes » 19
1. Le fondement : les valeurs et les principes 20
2. L'application des valeurs aux fonctions clés de la dotation 21
La responsabilisation vue de près 22
Le rôle de la Commission de la fonction publique 24
L'avenir 25
Les caractéristiques d'un système renforcé 27

Conclusion 28

Annexes 29

Renseignements statistiques 30
Pouvoir délégué 49
Décrets d'exemption 52
Exemptions particulières 54
Demandes de congé prévues au paragraphe 33(3) de la *LEFP* 55

Organisation de la Commission de la fonction publique 56

Bureaux de la Commission de la fonction publique 58

Index 61

LA PAROLE AU PRÉSIDENT

Scott Serson

Cette première année à titre de président de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a été pour moi riche en enseignements. J'ai en effet appris le rôle, les responsabilités et les défis de l'organisation, notamment grâce au solide appui de ma collègue, la commissaire Ginette Stewart, qui termine en 2000 son mandat de 10 ans à la CFP.
Je suis reconnaissant d'avoir eu le privilège de passer un an à ses côtés et j'aimerais la remercier, au nom de tous les Canadiens et Canadiennes, des fonctionnaires fédéraux et de ceux et celles de la CFP, pour son leadership et sa contribution à notre organisation et à la fonction publique dans son ensemble. À la suite de mon message, on trouvera, dans le présent rapport, un texte faisant état de ses réflexions sur son mandat. La commissaire Stewart relate une partie de l'histoire remarquable de la dernière décennie à la fonction publique et situe le contexte dans lequel s'inscrit l'orientation future de la CFP, décrite ci-après ainsi que dans le corps du rapport.

Pendant cette première année, j'ai écouté les sous-ministres, les gestionnaires de la fonction publique, les employés et employées et les membres de la collectivité des ressources humaines me parler de leurs préoccupations à l'égard du système de dotation. Ils m'ont fait part de leur expérience et de leurs réflexions au sujet du fonctionnement du système et ont formulé des suggestions judicieuses sur la façon dont leurs besoins de dotation pouvaient être comblés le plus efficacement. Le consensus qui commence à se dégager va au-delà des changements aux règles et des réformes aux procédures de dotation.

Ce que j'ai entendu, c'est que nous devons ériger des systèmes et programmes souples qui répondent aux besoins des Canadiens et des Canadiennes. Nous devons maintenir les valeurs qui sous-tendent les résultats et les processus grâce auxquels la fonction publique canadienne se classe parmi les meilleures au monde. Nous y parviendrons notamment par une sensibilisation accrue à l'égard des valeurs sur lesquelles repose le système du mérite et ce, grâce à un dialogue constant. Par ce dialogue, nous ferons mieux comprendre comment équilibrer ces valeurs avec les principes de gestion que sont l'efficience et la souplesse. Les partenaires du système de dotation doivent rechercher ensemble les points d'équilibre qui nous permettront de renforcer le mérite et d'accroître la souplesse. C'est par l'échange d'information sur les pratiques exemplaires que nous pouvons cerner les améliorations qui nous permettront de relever les défis.

Pour faciliter ce dialogue, la CFP doit se montrer plus apte à modeler l'information destinée aux gestionnaires de la fonction publique et à faire le lien avec eux. La recherche et les études effectuées par la CFP pour connaître les tendances éventuelles de la fonction

publique sont pertinentes non seulement pour les parlementaires, mais également pour les gestionnaires qui ont à cœur la fonction publique de l'avenir. Par ailleurs, il est tout aussi important que les ministères nous aident à faire en sorte que cette information soit mise à la disposition des gestionnaires responsables de l'embauche.

Pendant mon mandat en qualité de président de la Commission de la fonction publique, je suis déterminé à faire en sorte que la CFP soit à la hauteur de ce défi. À cette fin, nous devons travailler efficacement au sein d'un vaste système de gestion des ressources humaines dont l'une des composantes essentielles est la dotation fondée sur les valeurs.

La dotation, une des grandes responsabilités de la CFP, est en grande partie déléguée aux ministères à deux exceptions près : la dotation des postes de cadre de direction et le recrutement à l'extérieur de la fonction publique. Il y a toutefois des complications dans l'actuel environnement ministériel. Les rôles et les responsabilités des gestionnaires de la fonction publique et des spécialistes des ressources humaines (nos partenaires au chapitre de la délégation) sont en transition; en effet, les gestionnaires assument des responsabilités accrues et les spécialistes des ressources humaines leur offrent plus de conseils stratégiques — or, la transition est difficile en raison de la lourdeur des charges de travail. En outre, le système de dotation est peu connu en raison de la faible activité de dotation depuis quelques années et du roulement démographique du personnel œuvrant aux ressources humaines.

Dotation fondée sur les valeurs

C'est pourquoi la CFP a amorcé des mesures visant à renforcer le système du mérite et a introduit la notion d'un système de dotation fondé sur les valeurs, avant ma nomination à titre de président en juillet 1999.

Notre approche repose sur le principe selon lequel la façon la plus efficace de concevoir un environnement qui se traduit par des résultats est d'établir un environnement qui confère aux gestionnaires responsables de l'embauche la souplesse dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs administratifs et qui, en outre, privilégie les valeurs.

La dotation fondée sur les valeurs pose comme principe que si les gens comprennent les valeurs, ils disposent d'un outil puissant pour prendre des décisions adaptées aux circonstances et ils peuvent atteindre des résultats. Les groupes de consultation que nous avons organisés au début de l'an 2000 révèlent que les gestionnaires, s'ils expriment de la frustration à l'égard de la longueur du processus de dotation, croient néanmoins que les valeurs sont une assise importante du système de dotation. Ils nous ont dit vouloir

maîtriser ce que signifient les valeurs afin que, de concert avec leurs conseillers et conseillères en ressources humaines, ils apprennent à les mettre en application.

Les valeurs sont durables; les décisions fondées sur les valeurs sont adaptées à l'évolution des besoins et des circonstances, ce qui devrait assurer la pérennité des résultats.

Selon moi, la nécessité d'aider les gestionnaires à acquérir une compréhension partagée et commune de l'approche de la dotation fondée sur les valeurs est un des grands défis qui nous attend. La prochaine étape consistera à accroître l'engagement à cet égard. L'approche fondée sur les valeurs ne sera pleinement efficace que lorsque les gestionnaires comprendront les valeurs partagées en dotation et y souscriront. Nous avons déjà commencé à accorder une importance particulière à de meilleures communications, à la promotion, à la sensibilisation et à l'apprentissage afin d'expliquer notre démarche aux gestionnaires. J'entends que cette sensibilisation fasse partie intégrante de notre travail dans les années à venir.

Aller de l'avant : le Cadre du mérite fondé sur les valeurs

Pour répondre au besoin d'un dialogue continu, la CFP a adopté l'objectif stratégique qui consiste à mettre en œuvre et à promouvoir un Cadre du mérite fondé sur les valeurs. Ce cadre est un outil et un fondement nécessaires pour que le système de dotation par délégation des pouvoirs soit plus efficace. Je crois que ce cadre contribuera à rallier les gestionnaires au système et à se sentir responsables de leurs décisions en dotation. Les gestionnaires seront davantage conscients que ces décisions déterminent si les nominations sont fondées sur le mérite afin que la fonction publique soit professionnelle, non partisane et représentative de notre société. Ce faisant, elle sera en mesure de répondre aux besoins des Canadiens et Canadiennes au fur et à mesure que ces besoins progressent à l'avenir.

Il y aura davantage de sensibilisation à la marge de manœuvre qui accompagne la délégation des pouvoirs. La collaboration sera plus étroite afin que les gestionnaires comprennent la gamme d'options qui s'offre à eux, d'après les tendances que nous avons observées. Nous apporterons une contribution à valeur ajoutée à l'atteinte des objectifs généraux comme la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et les mesures de recrutement. Les statistiques du rapport de cette année illustrent les changements récents à ce

chapitre. La CFP est en train de les évaluer et de les contre-vérifier pour en dégager la signification. Par exemple, la CFP procède actuellement à un examen ayant pour thème l'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique et relie cet examen à d'autres initiatives sur le même thème, comme l'examen des politiques régissant les zones de sélection et des sondages sur les pratiques d'affichage des emplois par les ministères.

Nous communiquerons nos conclusions à nos intervenants et en ferons état dans des rapports annuels ultérieurs. Nous surveillerons attentivement l'action réciproque qui s'exercera entre notre indépendance dans l'administration de nos pouvoirs statutaires et les mesures que nous prenons pour amener nos pouvoirs à la table de la fonction publique, de manière à produire des politiques publiques de qualité et à appuyer de saines pratiques de gestion des ressources humaines. C'est ainsi que l'intérêt du public à l'égard d'un système du mérite solidement implanté continuera d'occuper la place prépondérante dans nos esprits.

Nous aiderons les gestionnaires à comprendre l'habilitation qu'entraîne la délégation des pouvoirs. Grâce à la technologie, au partage de l'information et à la mise en application de pratiques exemplaires, les gestionnaires acquerront une compréhension beaucoup plus approfondie de toute la portée de la marge de manœuvre que comporte le système de dotation.

La Commission a tracé la voie et elle facilitera le processus, mais elle aura besoin de la collaboration des gestionnaires et de la collectivité des ressources humaines pour changer le système. Je voudrais profiter de l'occasion pour mentionner et remercier deux groupes de personnes qui m'ont offert leur collaboration au cours de la dernière année : mes collègues de la CFP et les membres de la collectivité des sous-ministres qui ont accordé à la protection du principe du mérite temps, intérêt et attention.

Ce n'est pas seulement l'affaire de la CFP, mais c'est l'affaire de tous et de toutes de faire en sorte que la fonction publique possède les talents dont elle a besoin pour relever les défis du prochain millénaire. Finalement, pour réussir il faut que tous les partenaires de la gestion des ressources humaines travaillent en équipe. Je puis donner l'assurance au Parlement que mes collègues commissaires et moi-même, ainsi que tous les spécialistes et les fonctionnaires dévoués de la CFP, s'efforceront d'atteindre cet objectif dans les années à venir.

LA PAROLE À LA COMMISSAIRE

Ginette Stewart

À l'approche de la fin de mon mandat de dix ans à titre de commissaire de la Commission de la fonction publique (CFP), je profite de l'occasion qui m'est donnée de partager avec vous mes réflexions et mes observations. On se souviendra de la dernière décennie comme d'une période de restructuration profonde du milieu de travail; une période qui a vu naître de nouveaux modèles organisationnels. On a également assisté à une importante rationalisation de l'effectif, à la création d'organismes de plus petite taille et à l'élaboration de nombreuses théories de gestion des organisations. Autant d'innovations qui ont eu une incidence sur le secteur public et le secteur privé.

La restructuration a donné lieu à d'importantes modifications en ce qui touche la conduite des affaires gouvernementales, mais ce sont les fonctionnaires et le secteur de la gestion des ressources humaines qui ont été le plus directement touchés par ces changements.

Ainsi, pendant cette décennie, la priorité accordée à la réduction du déficit a exercé une immense pression sur l'effectif. Aujourd'hui, le principe axiomatique de gestion moderne nous dit que les personnes sont notre bien le plus important. On se préoccupe beaucoup de l'exode des compétences et de la question du recrutement et du maintien en poste des personnes compétentes. À mes yeux, ces préoccupations ne sont pas nouvelles.

En tant que commissaire de la CFP, j'ai eu l'occasion de travailler au sein d'une organisation dont le principe fondamental et durable est que les personnes compétentes sont le bien le plus important de la fonction publique et que le mérite — et non le favoritisme et les privilèges — est la pierre angulaire de la dotation.

Tant pour la fonction publique fédérale du Canada que pour la CFP, les années 1990 ont été une période d'évolution importante. En effet, cette décennie a débuté avec le Livre blanc sur le renouvellement de la fonction publique et les efforts visant à mettre en place des réformes administratives profondes dans le cadre de Fonction publique 2000, une initiative axée sur la clientèle et le service à la population canadienne.

Répondant au mot d'ordre « Laissons les gestionnaires gérer », la Commission a délégué davantage de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux. À ce moment-là, nous envisagions déjà certains mouvements à long terme du marché du travail et le défi de protéger le principe du mérite dans un contexte de changement, à savoir : un nombre accru de femmes et de membres des groupes sous-représentés accédant au marché du travail, le vieillissement de l'effectif de la fonction publique et ses incidences sur le recrutement et la relève, le mouvement vers des travailleuses et travailleurs du savoir plus spécialisés dans la fonction publique, l'incidence de la technologie et la nécessité d'une formation plus relevée et de connaissances diversifiées.

Tout en essayant de composer avec ces nouvelles réalités, la fonction publique, en tant qu'organisation, a vécu bon nombre de moments difficiles : sa première grève nationale en 1991, un gel des salaires la même année et la restructuration de l'appareil gouvernemental en 1993. Au milieu de cette décennie, un gel de la dotation et les réductions de l'effectif les plus importantes de l'histoire de la fonction publique canadienne ont contribué à ramener le nombre total de fonctionnaires aux niveaux que l'on avait connus en 1960; de plus, le taux de recrutement a atteint son niveau le plus bas en 50 ans.

La *Loi sur la réforme de la fonction publique* de 1993 et les modifications subséquentes apportées au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* — les premières réformes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* en 25 ans — comportaient suffisamment d'assouplissements pour permettre à la fonction publique et à la CFP de s'adapter à ces innovations et à celles des années futures. Tous ces changements démontrent le dynamisme du principe du mérite et la façon dont il peut évoluer sans pour autant renier ses racines profondes. C'est ainsi que le principe du mérite a survécu dans le contexte de la conduite des affaires publiques canadiennes depuis 1908. Parrainer les composantes législatives du projet de loi (*LEFP*) jusqu'à la Chambre figurait parmi mes premiers défis en tant que commissaire et je suis fière de ce qui a été accompli.

Mais déjà d'autres projets pointaient à l'horizon. Le discours du Trône de 1996 a mis en lumière une nouvelle vision du rôle et de la structure de la fonction publique. Le discours annonçait un élargissement de la portée de la réforme, le tout dans le but de repenser le rôle de l'État.

Dans une tentative de réduction de la taille de la fonction publique et des coûts d'exploitation des services, l'Examen des programmes a mis de l'avant une restructuration fondamentale des opérations gouvernementales et de la prestation des services. On a donc mis l'accent sur le rendement, l'efficacité et la rentabilité grâce à des modes différents de prestation de services et des partenariats stratégiques. Le fondement du nouveau style de conduite des affaires publiques comportait l'orientation et la consultation axées sur les citoyens et citoyennes, l'ouverture, la transparence et la responsabilisation des résultats.

L'Examen des programmes, avec ses contrôles de la dotation et ses réductions en ce qui touche l'emploi, a eu une incidence majeure sur la CFP. Responsable de l'administration des priorités et du réaménagement de l'effectif, la CFP et ses partenaires se sont concentrés sur la prestation de mécanismes de soutien à ceux et celles visés par la restructuration gouvernementale, à savoir : l'orientation professionnelle, les centres de ressources, les ateliers, le jumelage de postes, les services de présentation de candidatures à des postes de la fonction publique et les réseaux de placement à l'extérieur, en

collaboration avec d'autres employeurs. La CFP a également aidé les ministères, notamment en participant à des programmes de perfectionnement et de gestion de carrière afin d'assurer le maintien d'une fonction publique adaptée, compétente et professionnelle. En outre, la CFP a travaillé en collaboration avec les Comités conjoints de transition de carrière, une initiative conjointe de l'employeur et des agents négociateurs visant à faciliter le changement.

Dans l'esprit du nouveau style de conduite des affaires publiques, la Commission a poursuivi ses efforts en vue d'harmoniser l'efficacité en dotation et les questions plus vastes et très importantes liées à l'intérêt public. En 1996, elle a mis sur pied l'Examen consultatif de la dotation auquel participaient des représentants des organismes centraux, des ministères et des syndicats. Visant tout d'abord à réduire le temps requis pour doter des postes, cet examen est devenu la rampe de lancement d'un examen plus approfondi visant à mettre au point le système de dotation de demain, en commençant par déterminer ce qui doit être changé et comment. Ce projet a mis en marche un mouvement visant à s'éloigner des règles et à promouvoir une approche plus sensibilisée à la dotation.

Parallèlement, permettre aux ministères d'atteindre plus efficacement leurs objectifs opérationnels constituait un défi ambitieux que sont venus renforcer, en 1996, l'initiative *La Relève* et les groupes de travail de sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique.

Inspirés par le leadership du greffier du Conseil privé, les ministères et les organismes fédéraux se sont alors tournés vers les banques de ressources humaines compétentes, courantes et futures. La CFP est devenue l'intervenant tout désigné pour aider à transformer la gestion des ressources humaines grâce à de nouveaux programmes généraux de perfectionnement et de nouvelles mesures de recrutement, de mobilité et d'apprentissage pour les fonctionnaires.

En 1997, parallèlement aux changements généraux apportés à la gestion des ressources humaines et à son propre examen de la dotation, la CFP était prête à mettre de l'avant des initiatives de modernisation du système de dotation grâce à une approche fondée sur les valeurs : la réforme de la dotation. Cette réforme s'appuie sur la croyance profonde qu'en vertu des lois en vigueur, les administrateurs généraux peuvent assumer des pouvoirs délégués de dotation adaptés à leurs besoins sous réserve de certaines conditions — la délégation doit s'accompagner d'ententes de délégation et de responsabilisation sur mesure.

Après avoir mis en place la réforme de la dotation, la Commission est devenue de plus en plus sensibilisée à son rôle de conduite des affaires publiques tant au sein de la fonction publique qu'à la CFP même. Après de nombreuses réflexions et discussions, nos efforts ont permis de préciser les rôles des commissaires et les processus de prise de décisions à la Commission. J'estime que ce travail pré-

parera le terrain pour les futurs commissaires, notamment au niveau de l'exécution de leurs responsabilités dans le contexte des changements en cours.

Au cours des dix dernières années, la Commission a cherché à déterminer la meilleure façon d'assurer la surveillance du principe du mérite. Pendant cette période, nous avons été témoins de mesures permettant de veiller à ce que les responsables de l'application du principe du mérite partagent le même objectif que la Commission, soit maintenir ce principe. En d'autres mots, le mérite n'est pas considéré uniquement comme une initiative de la CFP, mais est vraiment « l'affaire de tous et de toutes ». On a également vu la CFP se retirer progressivement des opérations directes de dotation pour se tourner vers la prestation d'une orientation générale et d'un soutien aux ministères, tout en renforçant son rôle de surveillance; une Commission qui réoriente son énergie, délaissant les processus pour se concentrer méthodiquement sur l'efficacité et la situation globale du système.

Dans ses efforts continus pour s'acquitter du mandat que lui a confié le Parlement, la Commission poursuit le dialogue avec sa clientèle et ses intervenants quant à la façon de renforcer le système du mérite en mettant l'accent sur ses valeurs fondamentales et en poursuivant l'excellence au regard du système de gestion des ressources humaines.

Ce fut pour moi un privilège d'évoluer au sein de la Commission, elle qui a réussi à garder le cap malgré toutes les turbulences des années 1990. Pendant cette période, j'ai été le témoin privilégié de la conscience professionnelle et de l'engagement du personnel de la CFP d'un océan à l'autre; un personnel toujours aux premières lignes du système de gestion des ressources humaines, répondant à des demandes de plus en plus nombreuses et s'adaptant aux diverses réformes, maintenant sa confiance dans les valeurs et toujours loyal envers l'institution et ce qu'elle représente. Les réalisations et la passion du personnel de la CFP pour bâtir un système de gestion de ressources humaines sain, efficace et fondé sur les valeurs sont une source de fierté pour moi.

Je termine donc mon mandat en tant que commissaire avec un respect des plus profonds pour la sagesse et l'apport de mes collègues commissaires, actuels et antérieurs. Je quitte la CFP confiante que les partenariats que nous avons établis avec les intervenants, la clientèle et nos collègues ne pourront qu'être renforcés. Je suis certaine que la compétence, l'impartialité politique et la représentativité demeureront la marque de la fonction publique fédérale du Canada, tel qu'énoncé dans le discours du Trône de 1999. Je quitte également en ayant la conviction absolue que le mérite, principe fondamental sur lequel s'appuient les nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci, sera maintenu pour permettre à cette institution de bien servir la population canadienne.

LE RAPPORT ANNUEL DE LA CFP : UNE NOUVELLE APPROCHE

Le changement n'est pas nouveau à la Commission de la fonction publique (CFP). Dans le but de mieux remplir son mandat, la CFP, dans son *Rapport annuel 1997-1998*, a annoncé qu'elle avait redéfini ses secteurs d'activité, restructuré son organisation et revitalisé ses programmes. En 1998-1999, la réforme de la dotation a été source de changement, et la mise en œuvre de l'initiative innovatrice se poursuit en trois grandes étapes : la délégation du maximum de pouvoirs de dotation autorisé par la loi à tous les administrateurs généraux; la création de régimes de dotation adaptés et de cadres de responsabilisation appropriés à chaque ministère; et l'examen de la politique de dotation et du cadre de réglementation.

Pour l'exercice 1999-2000, le Cadre du mérite fondé sur les valeurs devient le dernier catalyseur du changement du fait qu'il est le fondement grâce auquel la CFP renforcera le système de dotation dans l'ensemble de la fonction publique. Dans le contexte de cet esprit de changement et en voulant fournir un des meilleurs moyens qui lui permettront de mieux décrire comment elle entend renforcer le système de dotation, la Commission a décidé de réorienter son Rapport annuel.

Le Rapport annuel de la CFP constituera désormais un document « tourné vers l'extérieur » qui mettra l'accent sur la santé du système du mérite dans la fonction publique, selon une perspective fondée sur les valeurs. Ainsi, il constituera un outil important pour la promotion et la protection du mérite. Dans le présent Rapport annuel et ceux à venir, on traitera des thèmes majeurs, des questions qui posent problèmes, des exemples de réussite et des questions à débattre au sujet de la santé du système du mérite ainsi que des résultats de la CFP, mais, là encore, dans le contexte du rendement du système du mérite. Les détails relatifs aux opérations et aux activités précises de la CFP, notamment les travaux liés aux initiatives d'équité en matière d'emploi, de recrutement et de ressources humaines, etc., se retrouveront, pour la majeure partie, dans le Rapport ministériel sur le rendement (RMR)[1] de la CFP.

[1] Le RMR mettra l'accent sur le rendement de la CFP en tant que ministère. On y trouvera des renseignements sur les opérations et les activités de la CFP, et l'accent portera de plus en plus sur les résultats qui sont largement tributaires de la Stratégie de mesure du rendement actuellement mise en œuvre. Essentiellement, le RMR fournira aux parties intéressées une idée de la mesure dans laquelle la CFP réalise ses objectifs tout en offrant le meilleur rendement aux Canadiens et Canadiennes. Tout élément de suivi ayant trait au *Rapport annuel 1998-1999* de la CFP a été intégré au Rapport ministériel sur le rendement 1999-2000 de la CFP.

On continuera de fournir des données sur les nominations dans les ministères (y compris l'équité en matière d'emploi), mais elles proviendront dorénavant du système d'information du titulaire et du système d'information sur la mobilité des employés du Secrétariat du Conseil du Trésor, puisque les données sur les nominations individuelles ne sont plus colligées au moyen du Rapport d'opération de dotation. On a entièrement remanié la présentation des données par rapport aux années précédentes : on adopte une approche analytique qui fournit non seulement une présentation plus claire des données, mais offre des points saillants pertinents ainsi que des instantanés de comparaison avec l'exercice précédent.

Dans le but de situer le contexte pour la présentation de la santé du système du mérite dans les rapports futurs, le *Rapport annuel 1999-2000* comprend principalement une section intitulée « Le fondement du renforcement du système de dotation — un Cadre du mérite fondé sur les valeurs ». Nous n'insisterons jamais trop sur l'importance de ce chapitre, car on y décrit non seulement ce qu'on entend par cette approche de la dotation fondée sur les valeurs, mais on y explique pourquoi il faut effectuer un virage et comment la nouvelle orientation de la CFP appuiera ce cadre.

Bâtir un système de dotation fondée sur les valeurs constituera le thème majeur du Rapport annuel dans les années à venir. Chaque année, le Rapport fournira un aperçu global de la façon dont l'ensemble de la fonction publique adopte les six valeurs du mérite : la compétence, l'impartialité politique, la représentativité, la justice, l'équité et la transparence. Chaque année, on présentera une analyse plus approfondie des valeurs choisies, et ce, dès 2000-2001 : la représentativité et l'équité en 2000-2001, l'impartialité politique et la transparence en 2001-2002 et la compétence et la justice en 2002-2003.

LE FONDEMENT DU RENFORCEMENT DU SYSTÈME DE DOTATION — UN CADRE DU MÉRITE FONDÉ SUR LES VALEURS

Un cadre en faveur du changement

La capacité du gouvernement du Canada de répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes au 21e siècle sera largement tributaire des hommes et des femmes qui constituent la fonction publique du Canada, soit les gens qui conçoivent et exécutent les programmes et dispensent les services du gouvernement, fournissent des conseils aux ministres et interagissent avec les Canadiens et les Canadiennes d'un océan à l'autre et aux quatre coins de la planète.

Attirer et maintenir en poste un effectif de haute qualité constitue un défi majeur pour le gouvernement au cours des années à venir. La fonction publique vieillit, ce qui entraînera un roulement substantiel de fonctionnaires au cours de la prochaine décennie. La diversité de la population canadienne (les nombreuses origines, coutumes et traditions) constitue une force pour le Canada, et la fonction publique devrait mieux refléter cet aspect. En outre, la concurrence entre la fonction publique et les autres employeurs à la recherche de cadres, de spécialistes des technologies de l'information et d'autres travailleurs du savoir fera en sorte que le recrutement efficace et le maintien en poste revêtiront de plus en plus d'importance.

Un des facteurs clés qui permettra de relever ces défis est le système de dotation du gouvernement. De nos jours, les réalités pratiques d'un lieu de travail où les activités se déroulent à un rythme accéléré et des marchés du travail concurrentiels exigent des approches souples et adaptées en matière de dotation. Toutefois, nombreux sont ceux et celles qui perçoivent le système actuel comme étant inefficace et ayant besoin d'un changement.

On conteste peu le besoin impérieux d'un changement; en effet, le changement, comme le prouvera le présent chapitre, est en cours depuis plusieurs années. Toutefois, comme le système de dotation continue d'évoluer pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain, la Commission de la fonction publique (CFP) doit s'assurer que le système maintient les normes élevées de fiabilité et d'objectivité qui ont contribué à créer au Canada une fonction publique très respectée et fondée sur le mérite. De plus, pour que la dotation soit efficace et efficiente, les gestionnaires doivent pleinement exercer le pouvoir qui leur a été délégué à l'aide des cadres habilitants tout en étant responsables des processus qu'ils utilisent et des décisions qu'ils prennent.

Compte tenu de ces défis, la CFP évolue avec confiance, de concert avec toutes les parties en cause dans la dotation, en vue de diriger un processus de changement visant à améliorer le système de dotation. Le présent chapitre décrit :

- la manière dont la CFP a adapté le système de dotation au fil du temps, donnant lieu au système fortement délégué que l'on connaît aujourd'hui, qui est lui-même appuyé par un modèle de responsabilisation plus solide;
- l'approche que doit mettre en place la CFP et les ministères comme fondement qui permettra au système de dotation par délégation des pouvoirs d'être plus efficace : le Cadre du mérite fondé sur les valeurs;
- la vision globale de la CFP quant à son rôle dans le système de dotation de l'avenir.

L'évolution de l'environnement gouvernemental

Au début du dernier siècle, les parlementaires du Canada ont reconnu qu'un élément clé de l'efficacité du gouvernement consisterait en la qualité de la fonction publique fédérale. Pour garantir cet aspect, ils ont insisté sur le fait que le mérite devait servir de fondement pour l'obtention d'un emploi dans la fonction publique.

Au moyen de la *Loi sur le service civil* (1908) et des modifications qui y ont été apportées en 1918, le Parlement a créé la Commission du service civil en tant qu'organisme indépendant qui relève directement du Parlement plutôt que d'un ministre. Pour s'assurer que les nominations à la fonction publique canadienne seraient fondées sur le mérite et non sur le favoritisme, la Commission s'est vu confier la responsabilité de toute la dotation : l'embauche de nouveaux fonctionnaires au gouvernement et la nomination des fonctionnaires en place à de nouveaux postes.

Au fil des ans, le rôle du gouvernement fédéral s'est sans cesse modifié afin de faire face aux grands événements et faits nouveaux du 20e siècle, comme les guerres mondiales, la dépression, la prospérité et le changement démographique. Le rôle de la Commission du service civil a suivi cette évolution.

Au cours des dernières décennies du siècle, de nouvelles forces ont vu le jour, et le gouvernement a dû examiner attentivement ses activités et son organisation. Les importants déficits fédéraux ont forcé le gouvernement à être plus simple et plus abordable. La complexité accrue des enjeux politiques a aussi donné de l'importance à la coopération entre les divers ministères et organismes du gouvernement.

En réponse à ces pressions, le gouvernement du Canada s'est concentré sur ses activités principales, a réduit la taille de son effectif, et a accru ses partenariats avec d'autres ordres de gouvernement et le secteur privé afin de s'adapter davantage aux besoins des citoyens et des citoyennes. Il est passé d'une gestion traditionnelle « de commande et de contrôle » à une gestion offrant plus de souplesse et à responsabilisation renouvelée.

Le gouvernement a reconnu que les bouleversements découlant d'un changement aussi important et rapide avaient des répercussions considérables sur la fonction publique fédérale. L'initiative Fonction publique 2000, lancée en 1990, a amorcé un processus de renouvellement destiné à aider la fonction publique à s'adapter aux changements en vue du 21e siècle.

Le livre blanc qui en découle, intitulé *Fonction publique 2000 : le renouvellement de la fonction publique du Canada*, souligne l'importance des valeurs dans la fonction publique :

> Le gouvernement croit possible aussi bien d'adopter une orientation « service » que de cultiver l'équité, la prudence et la probité en comptant moins sur les règles et les règlements et plus sur les valeurs et le sentiment renouvelé de responsabilité individuelle de fonctionnaires travaillant en collaboration.

L'initiative Fonction publique 2000 a été suivie en 1996 de *La Relève*, qui mettait l'accent sur des mesures précises pour le renouvellement et le rajeunissement de la fonction publique. Une des contributions clés aux travaux de *La Relève* a été le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique, présidé par le regretté John Tait. Dans son rapport de 1997 intitulé *De solides assises*, on se penche sur les valeurs de la fonction publique. Après une vaste consultation et un examen approfondi, on a défini quatre « familles » de valeurs de base de la fonction publique : les valeurs démocratiques, les valeurs professionnelles, les valeurs éthiques et les valeurs humaines.

Dans son *Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* (mars 2000), Mel Cappe, greffier du Conseil privé, a souligné l'importance d'un gouvernement fondé sur les valeurs et a résumé ces valeurs de la façon suivante :

- les valeurs démocratiques nous permettent d'aider les ministres, dans le respect de la loi et de la Constitution, à servir le bien commun;
- les valeurs professionnelles que sont l'excellence, le mérite et, par-dessus tout, l'objectivité et l'impartialité nous aident à bien conseiller le gouvernement et servir les Canadiens et les Canadiennes;
- les valeurs éthiques comme l'honnêteté et l'intégrité guident nos actions, nos décisions, et font que nous plaçons le bien commun au-dessus de tout intérêt ou avantage personnel;
- grâce aux valeurs humaines, nous respectons les besoins et les aspirations de nos collègues et des citoyens et citoyennes que nous servons. Nous tirons notre force et notre créativité de la diversité de la société canadienne.

Comme l'a mentionné le rapport du groupe de travail Tait : « En fait, à une

époque de changement, ces valeurs de base, enracinées dans la mission démocratique du gouvernement, constituent les assises solides sur lesquelles on peut asseoir le renouveau et bâtir une fonction publique encore plus forte. »

Le groupe de travail a conclu que chaque organisme du secteur public doit respecter les valeurs de la fonction publique et être responsable à cet égard. Fait encore plus important, il a aussi noté que les valeurs ne sont pas absolues; elles sont parfois conflictuelles et exigent souvent un équilibre délicat. « Chaque fois qu'il y a un choix à faire dans la fonction publique, il y a une multiplicité de valeurs qui interviennent, et chacune doit être pesée à son juste poids. »

Dans son Rapport annuel, le greffier souligne aussi que les valeurs doivent « se refléter » dans toutes les décisions et les gestes des fonctionnaires :

> [Ce défi] est tout aussi important pour ceux qui travaillent en coulisse, qui donnent des conseils stratégiques aux ministres, qui conçoivent et gèrent les programmes et les services, qui consultent les Canadiens et les Canadiennes, sans oublier les employés et employées dans les domaines suivants : ressources humaines, administration, finances, affaires juridiques et réglementaires, communications, informatique, sécurité et défense, recherche, sciences, opérations, services professionnels et techniques.

Les valeurs à l'œuvre

Le rapport Tait a contribué à un nouveau mode de gestion du gouvernement, une approche qui combine :

- une orientation ferme à l'égard de normes centrales, de valeurs et de la réalisation des résultats prévus; et
- une souplesse face aux processus utilisés pour parvenir aux résultats.

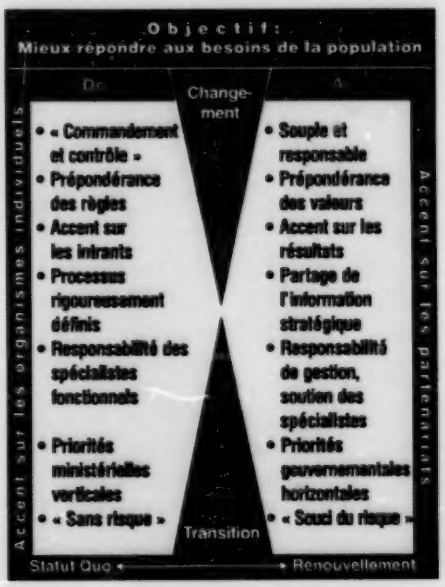


Figure 1 : Nouveau mode de gestion de la fonction publique

Comparativement à l'approche axée sur les règles traditionnelles, l'approche fondée sur les valeurs aide à répondre aux demandes des citoyens et des citoyennes qui souhaitent un gouvernement axé sur la clientèle et plus responsable. Elle tend aussi à être

une forme de gouvernement plus souple et plus rentable. Comme l'illustre la figure 1, plutôt que de se fier aux processus « sans risque » rigoureusement définis, la gestion fondée sur les valeurs favorise l'attention à l'égard des risques et de leur gestion, le partage de l'information stratégique et une mesure fiable du rendement.

Les principes de la gestion fondée sur les valeurs s'appliquent à l'ensemble du gouvernement. Par exemple, l'initiative « Modernisation de la fonction de contrôleur » et celle, plus récente, intitulée « Une gestion axée sur les résultats » du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), font la promotion d'un nouveau mode de gestion pour la fonction publique fédérale où les valeurs jouent un rôle central. Le Cadre pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique du SCT, présenté en 1998, établit cinq résultats clés pour une gestion efficace des ressources humaines, notamment un effectif qui mise sur les valeurs de la compétence, de la représentativité et de l'impartialité politique.

L'orientation de la CFP étend le changement à un gouvernement fondé sur les valeurs, comme l'illustre la figure 2. Les valeurs ont toujours joué un rôle important dans la dotation. La CFP croit que, en mettant de nouveau l'accent sur les valeurs maintenant grâce à l'approche axée sur les valeurs décrite ci-dessous, le système de dotation par délégation des pouvoirs fonctionnera plus efficacement et ouvrira la voie à un renforcement accru du système.

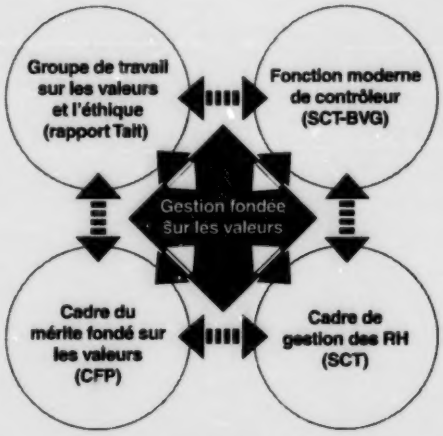


Figure 2 : Initiatives de gestion fondées sur les valeurs

Le changement à la Commission de la fonction publique

Au cours du 20e siècle, la Commission du service civil — renommée la Commission de la fonction publique en 1967 — a évolué au même rythme que le gouvernement et que la société canadienne, en redéfinissant son approche du mérite dans le contexte de l'époque, tout en demeurant fidèle à l'essence même du principe du mérite.

Dans la première moitié du siècle, tout le pouvoir de dotation résidait, pour ainsi dire, à la Commission. Un important point tournant : l'adoption, en 1961, de la *Loi sur le service civil* qui, pour la première fois, permettait à la Commission de déléguer son pouvoir

de dotation aux administrateurs généraux, un fait nouveau conforme à la demande croissante de « laisser les gestionnaires gérer ». Grâce à ce pouvoir, les sous-ministres ont pu, au cours des années subséquentes, procéder eux-mêmes à l'embauche et aux promotions, selon un ensemble de règles et de lignes directrices.

Malgré ce pouvoir et d'autres changements, bon nombre d'études effectuées au cours de la deuxième moitié du siècle ont cerné des lacunes relatives à l'approche du gouvernement concernant la gestion des ressources humaines. Par exemple, la Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement (la commission Glassco) en 1962 et le Comité spécial sur la gestion du personnel et le principe du mérite (le comité d'Avignon) en 1979 ont exprimé des préoccupations à l'égard du processus de dotation et du partage de la responsabilité pour la gestion des ressources humaines entre la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces études et d'autres n'ont toutefois entraîné que des changements mineurs.

Au cours des années 1970 et 1980, où les ministères ont acquis plus d'expérience de dotation, la CFP a appuyé la demande visant à laisser les gestionnaires gérer en déléguant davantage son pouvoir de dotation. Toutefois, comme les gestionnaires ont été aux prises avec la rationalisation, un environnement politique de plus en plus complexe et des demandes des citoyens et citoyennes pour un service meilleur et plus rapide, ils ont constaté que le processus de dotation n'était toujours pas assez adapté à leurs besoins.

Par exemple, le Groupe de travail sur la dotation (1990) de l'initiative Fonction publique 2000 a conclu que le système de dotation s'en remettait encore trop aux règles plutôt qu'au bon jugement. Il a recommandé de transformer le système de dotation en un système où les gestionnaires doivent recourir à leur jugement dans un ***cadre*** de politiques et de lignes directrices générales, assorti d'une ***responsabilisation*** liée à la gestion concernant le processus et les décisions de dotation. En réponse aux recommandations de Fonction publique 2000, le Parlement a promulgué la *Loi sur la réforme de la fonction publique* en 1993; cette loi offrait aux gestionnaires une gamme de méthodes de dotation de postes plus rapides et plus souples, en réponse aux besoins administratifs urgents.

Par la suite, le propre Examen consultatif de la dotation (1996) de la CFP a exigé d'autres changements suivant les recommandations suivantes :

> Notre système de renouvellement doit se fonder sur des valeurs essentielles à son efficacité et à son acceptation. Il doit aussi se fonder sur l'assurance que les décideurs comprennent et acceptent ces valeurs et qu'ils sont tenus responsables s'ils omettent de les appuyer.

En 1997, la Commission a lancé son initiative de réforme de la dotation. Cette réforme a permis aux cadres supérieurs de faire face aux pressions administratives sans cesse croissantes grâce aux pouvoirs de dotation accrus conférés aux administrateurs généraux, à l'introduction de nouveaux assouplissements et à l'élaboration d'instruments de délégation des pouvoirs et de responsabilisation adaptés.

Aujourd'hui, les administrateurs généraux des ministères et des organismes visés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* sont délégataires d'importants pouvoirs de dotation qui, dans bon nombre de cas, sont subdélégués à leurs gestionnaires responsables de l'embauche et à leurs conseillers et conseillères en ressources humaines. En fait, grâce à cette loi, la Commission a délégué environ 95 p. cent de ses pouvoirs de dotation aux ministères. Cette délégation élargie permet aux ministères de créer des systèmes de dotation adaptés à leurs besoins administratifs précis.

En résumé, la CFP a adapté le système de dotation au fil du temps, le faisant évoluer vers une orientation constante. Au départ, la CFP était directement responsable de toutes les nominations de dotation. Au moment où elle a commencé à déléguer les pouvoirs de dotation aux ministères et à restreindre sa participation directe aux opérations, la CFP a graduellement modifié son rôle. Au tout début de la délégation, la CFP a délaissé la prestation d'une orientation directive spécifique aux ministères en faveur d'une vaste orientation politique associée à une responsabilisation renforcée au cours des dernières années. Son soutien à l'égard de la dotation ministérielle est passé d'un rôle de consultation à la facilitation. De plus, le rôle de surveillance de la CFP s'est modifié pour se soucier moins du respect des règles, mais davantage des résultats globaux, d'une approche réactive à une approche préventive.

Comme la CFP délègue une plus grande partie de ses pouvoirs et se retire des opérations liées à la dotation, elle cherche de plus en plus à favoriser la responsabilisation envers le mérite de façon systémique. Elle offre un soutien et une orientation aux ministères grâce à la recherche et à l'analyse, à un cadre stratégique sur les approches de dotation, à la mise en commun des pratiques exemplaires et des outils d'apprentissage, à une assistance pour l'adaptation des programmes de dotation aux besoins et à une surveillance stratégique accrue.

Il s'agit là d'étapes importantes, et la CFP veut en franchir d'autres en vue de rendre le processus de dotation plus efficient et plus efficace. Toutefois, elle reconnaît que la dotation dans le secteur public est et doit toujours demeurer différente de la dotation dans le secteur privé. L'efficience, bien qu'elle soit sans conteste importante, constitue seulement une partie du vaste

équilibre des valeurs exigées de la fonction publique. Comme le souligne le rapport Tait :

> Une organisation publique n'a pas et ne peut pas avoir les mêmes marges de manœuvre dont jouissent les organisations du secteur privé. Elle devra toujours respecter des normes plus élevées de transparence et de respect des procédures afin de dissiper toute crainte de favoritisme, interne ou externe, lorsqu'elle s'acquitte de ses fonctions de fiduciaire de la confiance du public et qu'elle gère des fonds publics. Pour cette raison, le principe du « mérite » devra encore et toujours faire l'objet de mesures de protection et de surveillance si l'on tient à ce que le public continue à avoir confiance aux institutions publiques.

Le Cadre du mérite fondé sur les valeurs : « le mérite est l'affaire de tous et de toutes »

Malgré l'élargissement de la délégation des pouvoirs de dotation aux gestionnaires responsables de l'embauche et aux conseillers et conseillères en ressources humaines des ministères, le système de dotation n'a pas encore réalisé les résultats dont il est capable. Les gestionnaires responsables de l'embauche et leurs conseillers et conseillères n'exercent pas entièrement leurs pouvoirs délégués et n'appliquent pas la souplesse qui y est liée dans la mesure qui leur est conférée. La situation est imputable au fait qu'on ne leur a pas fourni de cadre explicite pour les guider dans l'exercice de ces pouvoirs.

Misant sur les résultats du rapport Tait et sur l'Examen consultatif de dotation de la CFP, et conformément aux principes de l'initiative « Modernisation de la fonction de contrôleur » et au nouveau mode de gestion du gouvernement, le Cadre du mérite fondé sur les valeurs de la CFP fournit la structure nécessaire. Il offre aux gestionnaires et à leurs conseillers et conseillères un outil leur permettant d'exercer leurs pouvoirs délégués de manière systématique, explicite et réfléchie.

Dans le cadre de cette initiative, la CFP, en partenariat avec tous les intervenants clés du système de dotation, encourage une approche qui est axée non plus sur les règles, mais sur la redécouverte des valeurs qui les sous-tendent depuis toujours tout en précisant et en simplifiant en même temps les règles.

Pour renforcer la capacité de la Commission de faire rapport au Parlement au sujet de la santé générale du principe du mérite, l'initiative accroît la responsabilisation ministérielle envers la CFP concernant l'exercice des pouvoirs délégués de dotation. De plus, elle améliore les renseignements recueillis en vue de garantir la protection du mérite. Elle y parvient grâce aux Ententes concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation que la CFP conclut avec les ministères.

Le Cadre du mérite fondé sur les valeurs peut se décrire simplement. Il réunit deux éléments essentiels (abordés ci-dessous) : les valeurs et les principes devant servir de fondement à toutes les décisions de dotation ainsi que les fonctions de dotation — planification, politique, promotion, programmes et protection — au moyen desquels les responsables de la dotation appliqueront les valeurs et les principes.

Grâce à cette approche qui permettra aux gestionnaires et à leurs conseillers et conseillères en dotation d'exercer systématiquement le pouvoir et d'appliquer la souplesse qui leur sont dorénavant conférés, la CFP mettra en œuvre la vision de son rôle dans le système de dotation de l'avenir. La relation est illustrée dans la figure 3.

1. Le fondement : les valeurs et les principes

Conformément au mandat qui lui a été conféré par la loi et qui consiste à protéger le principe du mérite et misant sur les travaux du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique et l'Examen consultatif de la dotation, la CFP a défini trois *valeurs liées aux résultats,* trois *valeurs liées au processus* et deux *principes de gestion* qui sous-tendent une approche de dotation fondée sur les valeurs. Ces valeurs et principes, qui constituent le premier élément essentiel du cadre, sont présentés et définis dans la figure 4.

Les valeurs et principes doivent constituer le fondement de toutes les décisions de dotation. L'objectif ultime, comme toujours, est une fonction publique compétente, impartiale et représentative de la société canadienne. La CFP est d'avis qu'il est plus aisé de réaliser cet objectif grâce à des processus justes, équitables et transparents. Toutefois, ils doivent aussi être efficients, souples et abordables.

Figure 3 : Cadre appliqué — Fonctionnement du système par délégation des pouvoirs

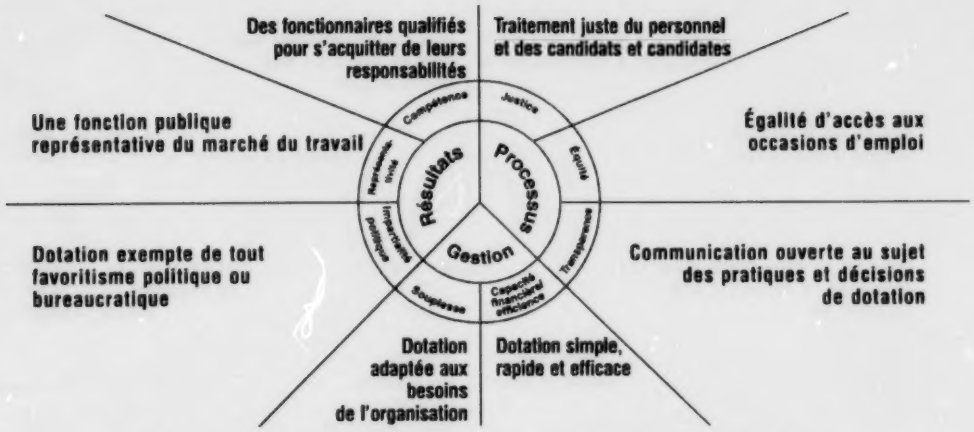


Figure 4 : Valeurs du mérite et principes de gestion — Définitions

Le défi pour les gestionnaires, appuyés de leurs spécialistes des ressources humaines, consiste à s'approprier les pouvoirs qui ont été délégués par la Commission et à prendre des décisions de dotation grâce à un équilibre systématique, éclairé et conforme à l'éthique des valeurs du mérite et des principes de gestion. Les gestionnaires devront acquérir les habiletés leur permettant d'atteindre un équilibre optimal constant entre les valeurs et les principes, dans les limites législatives et réglementaires.

On ne s'attend pas à ce que les gestionnaires réalisent cet objectif seuls. La vision de la CFP concernant son rôle à l'avenir, et qui est décrit ci-dessous, comprend la prestation d'un soutien à l'égard d'un système de dotation par délégation des pouvoirs qui soit moderne et efficient grâce à la promotion, à l'éducation et aux conseils concernant la dotation fondée sur les valeurs.

2. <u>L'application des valeurs aux fonctions clés de la dotation</u>

Pour concrétiser le Cadre du mérite fondé sur les valeurs, la CFP et les ministères appliqueront les valeurs et les principes décrits ci-dessus aux cinq fonctions clés du système de dotation : planification, politique, promotion, programmes et protection, les cinq « P » qui, ensemble, regroupent toutes les activités de dotation.

Les cinq P permettront à la CFP et aux ministères de réfléchir de façon éclairée à chacune des fonctions de dotation et, par la suite, de collaborer et d'investir dans des activités complémentaires, maintenant et dans l'avenir. Ils offrent un aperçu détaillé des activités requises pour la bonne marche du système de dotation. L'application des valeurs et des principes à l'ensemble des éléments du système de dotation constitue le deuxième élément essentiel du Cadre du mérite fondé sur les valeurs.

La CFP prêche par l'exemple en investissant dans les activités qui recoupent les cinq fonctions. Par exemple, dans le but d'améliorer la ***planification*** des ressources humaines, la CFP prévoit les besoins démographiques futurs de la fonction publique. En ce qui a trait à la ***politique***, elle poursuit sa modernisation des règles et règlements de dotation qui, plutôt que de restreindre les gestionnaires, les habilitent. Les récentes modifications apportées au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* amélioreront l'efficience au chapitre de la dotation tout en garantissant des processus de sélection intégrés et sans obstacles, un traitement juste pour les candidats et candidates et la protection assurée de la compétence de la fonction publique.

Du côté de la ***promotion***, grâce à des initiatives comme des ateliers et des trousses d'outils sur les valeurs, la CFP accroît la sensibilisation au rôle des valeurs dans la dotation. Dans son secteur des ***programmes*** en ressources humaines, elle s'affaire à élaborer un plan d'action axé sur le recrutement et à améliorer l'efficience au chapitre de la dotation des cadres de direction. En ce qui a trait à la ***protection***, expliquée plus en détail dans la prochaine section, la CFP a élaboré des outils pour appuyer la responsabilisation ministérielle à l'égard de la dotation, a modernisé la fonction de recours et continue d'accélérer le règlement des appels liés à la dotation, le cas échéant.

Les ministères devront compléter les activités de la CFP en prenant leurs propres mesures, dans les cinq secteurs de dotation, pour renforcer cette approche de la dotation fondée sur les valeurs auprès de leurs spécialistes des ressources humaines, gestionnaires et fonctionnaires. À mesure que le Cadre du mérite fondé sur les valeurs s'intègre dans les éléments clés du système de dotation, il permettra à la CFP et aux ministères de réaliser des progrès concrets en vue de renforcer et de renouveler le système.

La responsabilisation vue de près

Compte tenu des changements décrits ci-dessus, le Cadre du mérite fondé sur les valeurs exige de la Commission qu'elle recoure à différentes méthodes pour déterminer, au nom du Parlement, si le principe du mérite fait l'objet d'une protection systémique.

Comme le soulignait le Rapport annuel de l'année dernière, la CFP a mis en place un modèle de responsabilisation qui appuie son initiative de réforme de la dotation et qui reconnaît que le mérite est l'affaire de tous et de toutes. Le modèle met l'accent sur l'intégrité et la santé globales du système de dotation plutôt que sur les contrôles opérationnels. Il insiste sur les résultats et est fondé sur les valeurs et les principes décrits ci-dessus.

En vertu du modèle, les gestionnaires hiérarchiques et fonctionnels des ministères sont responsables envers

leurs administrateurs généraux des décisions et des processus liés à la dotation. Les administrateurs généraux doivent, à leur tour, rendre compte à la CFP du rendement de leur système de dotation. Enfin, la CFP est responsable envers le Parlement de la santé globale du système de dotation du gouvernement (voir la figure 5).

La CFP met en œuvre cette nouvelle approche au moyen des Ententes concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation, qui sont négociées avec les administrateurs généraux de tous les ministères et organismes régis par la *LEFP*. Ces ententes sont adaptées aux besoins particuliers du ministère, dans un esprit de « non universalité » des situations. La CFP vise à ce que toutes les ententes soient négociées et approuvées d'ici le 31 mars 2001.

La CFP offrira en permanence soutien et conseils à tous les ministères et organismes, à toutes les étapes du processus, y compris après la signature des ententes. Les administrateurs généraux devront rendre des comptes à la CFP concernant leurs résultats liés à la dotation au moyen d'un rapport annuel sur le rendement de la dotation ministérielle.

Pour aider les ministères à surveiller leurs activités de dotation et à évaluer leur propre rendement, la CFP mettra à leur disposition une gamme d'outils de responsabilisation (décrits à la figure 6) qui seront enrichis à mesure que seront définis les besoins.

Pour s'acquitter de sa responsabilité envers le Parlement en ce qui a trait au système de dotation, la CFP recueillera de l'information sur la dotation, attestera la fiabilité des rapports annuels des ministères, évaluera le rendement ministériel en fonction de ces rapports et fournira une rétroaction aux sous-ministres. En partenariat avec

Figure 5 : La délégation des pouvoirs et la responsabilisation vues de près

- *Cadre de responsabilisation liée à la dotation* — Décrit l'ensemble du régime de responsabilisation associé à la délégation des pouvoirs de dotation et amorce l'élaboration des ententes concernant les responsabilités.
- *Approche à la surveillance de la dotation* — Aide les ministères à définir les risques liés à la dotation et à exercer une surveillance ultérieure.
- *Sondages de la CFP sur les valeurs liées à la dotation* — Mesurent les perceptions des fonctionnaires et des gestionnaires face aux valeurs liées à la dotation.
- *Système de détection précoce* — Fournit des renseignements liés au système de dotation (cerne les questions et les tendances pour une analyse approfondie, l'apprentissage et l'amélioration). Contribue à la préparation des rapports sur le rendement.
- *Guide pour les rapports sur le rendement de la dotation* — Aident les ministères à faire rapport à la CFP sur le rendement de la dotation (description de ce que le rapport doit comprendre concernant les valeurs clés liées au mérite).
- *Attestation de la fiabilité des rapports de dotation ministériels* — Souligne les considérations liées à la diligence raisonnable de la CFP en ce qui a trait aux rapports de dotation et aux critères qui régiront l'attestation de fiabilité.

Figure 6 : Trousse d'outils de la responsabilisation

les ministères, la CFP renforcera aussi des indicateurs de rendement et les exigences en matière de rapport, de façon permanente. De même, elle dirigera des examens et des évaluations du rendement portant sur l'ensemble du système du mérite et fera part de ses conclusions au Parlement.

En collaborant, les ministères et la CFP pourront mettre en place les mesures de responsabilisation modernisées exigées dans le rapport Tait au moment où le gouvernement s'apprête à revitaliser le système de dotation dans les années à venir.

Le rôle de la Commission de la fonction publique

Un défi constant pour la CFP consiste à atteindre un juste équilibre entre l'indépendance dont elle doit faire preuve pour assumer ses responsabilités de surveillance et la participation aux activités de gestion des ressources humaines du gouvernement par l'entremise de divers programmes et services. Même s'ils contribuent à la réalisation du mérite, ces programmes et services sont susceptibles de créer une tension entre la mission première de la Commission en tant que superviseur indépendant agissant au nom du Parlement et son rôle comme intervenant clé dans la gestion des ressources humaines du gouvernement. La CFP vise à équilibrer ses deux rôles afin d'accomplir de façon satisfaisante ces deux fonctions.

- ***Cadre de responsabilisation lié à la dotation*** — Décrit l'ensemble du régime de responsabilisation associé à la délégation des pouvoirs de dotation et amorce l'élaboration des ententes concernant les responsabilités.
- ***Approche à la surveillance de la dotation*** — Aide les ministères à définir les risques liés à la dotation et à exercer une surveillance ultérieure.
- ***Sondages de la CFP sur les valeurs liées à la dotation*** — Mesurent les perceptions des fonctionnaires et des gestionnaires face aux valeurs liées à la dotation.
- ***Système de détection précoce*** — Fournit des renseignements liés au système de dotation (cerne les questions et les tendances pour une analyse approfondie, l'apprentissage et l'amélioration). Contribue à la préparation des rapports sur le rendement.
- ***Guide pour les rapports sur le rendement de la dotation*** — Aident les ministères à faire rapport à la CFP sur le rendement de la dotation (description de ce que le rapport doit comprendre concernant les valeurs clés liées au mérite).
- ***Attestation de la fiabilité des rapports de dotation ministériels*** — Souligne les considérations liées à la diligence raisonnable de la CFP en ce qui a trait aux rapports de dotation et aux critères qui régiront l'attestation de fiabilité.

Figure 6 : Trousse d'outils de la responsabilisation

les ministères, la CFP renforcera aussi des indicateurs de rendement et les exigences en matière de rapport, de façon permanente. De même, elle dirigera des examens et des évaluations du rendement portant sur l'ensemble du système du mérite et fera part de ses conclusions au Parlement.

En collaborant, les ministères et la CFP pourront mettre en place les mesures de responsabilisation modernisées exigées dans le rapport Tait au moment où le gouvernement s'apprête à revitaliser le système de dotation dans les années à venir.

Le rôle de la Commission de la fonction publique

Un défi constant pour la CFP consiste à atteindre un juste équilibre entre l'indépendance dont elle doit faire preuve pour assumer ses responsabilités de surveillance et la participation aux activités de gestion des ressources humaines du gouvernement par l'entremise de divers programmes et services. Même s'ils contribuent à la réalisation du mérite, ces programmes et services sont susceptibles de créer une tension entre la mission première de la Commission en tant que superviseur indépendant agissant au nom du Parlement et son rôle comme intervenant clé dans la gestion des ressources humaines du gouvernement. La CFP vise à équilibrer ses deux rôles afin d'accomplir de façon satisfaisante ces deux fonctions.

En 1999, la Commission a étudié de près la possibilité de se départir de ses autres responsabilités liées aux programmes et aux opérations afin de se concentrer davantage sur son mandat fondamental concernant le mérite. L'ébauche de l'*Énoncé d'orientation* publié en janvier 1999, avec le Rapport annuel de l'année dernière, décrit cette nouvelle approche éventuelle.

L'ébauche de l'énoncé reconnaît cependant que certains secteurs de prestation des services sont particulièrement sensibles au mérite, par exemple le recrutement à la fonction publique à tous les niveaux, y compris celui des cadres de direction, et les nominations, au sein de la fonction publique, des sous-ministres adjoints et des autres cadres de direction. On mentionne que la CFP ne poursuivra pas activement la délégation générale d'autres pouvoirs dans ces secteurs sans avoir d'abord étudié attentivement, avec les intervenants, les exigences liées à la réussite d'une telle délégation. En 1999, d'autres consultations avec les intervenants et la clientèle ont révélé que la présence continue de la CFP dans ces secteurs était importante.

La Commission est d'avis que son rôle de leadership dans le système de gestion des ressources humaines (GRH) sera mis en valeur grâce à la mise en œuvre de l'approche fondée sur les valeurs, décrite ci-dessus. La Commission continuera de surveiller attentivement l'interaction de ses deux rôles importants : superviseur parlementaire indépendant et intervenant clé dans le système de GRH. La question d'un équilibre adéquat entre ces rôles sera revue si des indices révèlent que la surveillance efficace du mérite est entravée de quelque manière que ce soit.

L'avenir

Au cours des dernières années, la CFP a étudié de très près le système de dotation par délégation des pouvoirs, a mené de vastes consultations et a examiné les nouvelles tendances en matière de gestion publique, particulièrement le virage vers une gestion publique fondée sur les valeurs. Malgré les efforts déployés, il est évident que les ministères n'exercent pas pleinement leur pouvoir de dotation et que, par conséquent, le système de dotation ne fonctionne pas avec autant d'efficacité et d'efficience qu'il le devrait.

La CFP a conclu que, même si plusieurs facteurs expliquaient la situation, une des principales limites réside dans le fait que les gestionnaires ne disposent pas d'un cadre explicite qui les guide dans l'exercice de leurs pouvoirs de dotation.

La CFP croit fermement que le Cadre du mérite fondé sur les valeurs fournit aux gestionnaires habilités et à leurs conseillers et conseillères en ressources humaines des moyens systématiques

d'atteindre un équilibre conforme à l'éthique entre les valeurs clés du mérite et les principes de gestion. En outre, il fournit un modèle de responsabilisation qui appuie l'exercice des pouvoirs de dotation. Pour concrétiser cette approche, la CFP et les ministères devront conjuguer leurs efforts, et la CFP, assumer un plus grand rôle de leadership.

Le Cadre du mérite fondé sur les valeurs constitue un préalable au renforcement du système de dotation. La CFP entend diriger un processus de changement visant l'application du système de dotation par délégation des pouvoirs en assumant quatre rôles de leadership dans le système de dotation de l'avenir.

Premièrement, la CFP se positionnera au niveau systémique, ce qui fournira une structure aux gestionnaires afin qu'ils puissent être habilités et responsables de leurs gestes et décisions dans un contexte fondé sur les valeurs.

Deuxièmement, la CFP demeurera présente dans les secteurs d'intérêt particulier, surtout le recrutement et la dotation en personnel de direction ainsi que d'autres programmes essentiels liés au mérite. Elle collaborera avec les ministères afin d'assurer la bonne marche des programmes et leur continuité du point de vue des personnes à qui ils sont destinés.

Troisièmement, la CFP facilitera l'application du système de dotation par délégation des pouvoirs en sensibilisant davantage les ministères au fonctionnement du système et en fournissant des outils d'apprentissage et des conseils. Ainsi, les ministères pourront mettre en place des régimes de dotation modernes et efficaces qui répondront à leurs besoins administratifs.

Enfin, la CFP entend travailler en partenariat avec tous les intervenants de la gestion des ressources humaines — ministères et organismes, autres organismes centraux, représentants syndicaux, collectivité des ressources humaines et fonctionnaires — en vue de bâtir un système de dotation qui répond aux besoins du 21e siècle.

La CFP publiera bientôt une dernière version de l'énoncé d'orientation qui expliquera en détail cette nouvelle approche.

Les caractéristiques d'un système renforcé

Dans le discours du Trône d'octobre 1999, le gouvernement a démontré la priorité qu'il attribuait à une gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique :

> Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes des services de la plus haute qualité à l'orée du 21e siècle.

Plusieurs éléments caractériseraient un système de dotation efficace fondé sur les valeurs qui contribue à la concrétisation des impératifs du discours du Trône, notamment :

- Le Parlement sera convaincu de l'existence d'un système de dotation efficace et responsable;
- Les ministères auront intégré les valeurs et les principes clés et pourront trouver un équilibre judicieux à mesure que les gestionnaires exerceront un contrôle accru à l'égard de mesures de dotation plus opportunes et efficientes;
- Les représentants syndicaux et les fonctionnaires eux-mêmes auront une confiance accrue envers le système de dotation;
- Le public canadien sera assuré d'être servi par une fonction publique professionnelle;
- Ainsi, la CFP sera le champion d'un système de dotation où le mérite est, en effet, l'affaire de tous et de toutes.

Finalement, la Commission croit fermement qu'un système de dotation renforcé contribuera grandement à la stratégie des ressources humaines du gouvernement, en permettant d'attirer et de maintenir en poste un effectif compétent, non partisan et représentatif au sein de ce qui est déjà une des meilleures fonctions publiques au monde.

CONCLUSION

On se souviendra du présent exercice comme étant marqué du sceau du changement pour la CFP. Un changement qui revêt de multiples formes. Un changement qui mérite d'être souligné : le remaniement du Rapport annuel, qui devient un document « tourné vers l'extérieur », où l'on fera état de la santé du système du mérite dans la fonction publique, selon une perspective fondée sur les valeurs. Ainsi, il constituera un outil important pour la promotion et la protection du mérite.

La perspective fondée sur les valeurs se concrétise au moyen du Cadre du mérite fondé sur les valeurs, grâce auquel la CFP renforcera le système de dotation dans l'ensemble de la fonction publique. L'approche fournira à la CFP et aux autres participants au système de dotation — les fonctionnaires et leurs représentants, les administrateurs généraux et le Parlement — les moyens de déterminer si le processus de dotation est efficace et la garantie que le système de mérite demeurera bien protégé. Au cœur du cadre, on met moins l'accent sur les règles, mais davantage sur la redécouverte des valeurs qui les sous-tendent depuis toujours.

La mesure dans laquelle la fonction publique adopte les six valeurs du mérite constituera le fondement des rapports annuels futurs, et chaque année, deux valeurs feront l'objet d'une analyse plus approfondie : la représentativité et l'équité en 2000-2001, l'impartialité politique et la transparence en 2001-2002, et la compétence et la justice en 2002-2003.

Nous croyons que, à mesure que tous les intervenants clés du système de dotation comprennent et adoptent le Cadre du mérite fondé sur les valeurs, la CFP pourra donner avec confiance au Parlement et au public canadien l'assurance que le système de dotation est sain, que le mérite est bel et bien l'affaire de tous et de toutes.

ANNEXES

Renseignements statistiques

Données sur les nominations 30

Notes techniques 31

Figure 1 Répartition des nominations *externes* par durée d'emploi 35
Figure 1a Répartition des nominations *internes* pour une durée indéterminée par modalité de nomination 36
Figure 1b Répartition des nominations *internes* pour une période déterminée par modalité de nomination 37
Tableau 1 Activité globale 38
Figure 2 Répartition des nouvelles nominations selon la situation professionnelle antérieure 39
Tableau 2 Durée des fonctions et situation professionnelle antérieure 40
Figure 3 Taux de nominations selon la catégorie professionnelle ..... et la modalité de nomination 41
Tableau 3 Taux de nominations selon la catégorie professionnelle et ..... la modalité de nomination 42
Tableau 4 Modalité de nomination et région géographique 43
Tableau 5 Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité ... en matière d'emploi 44
Tableau 6 Modalité de nomination et groupes linguistiques 44
Tableau 7 Modalité de nomination et langues officielles 45
Figure 4 Répartition des recrues selon les programmes de recrutement ... 45
Tableau 8 Programmes de recrutement 46
Tableau 9 Administration des priorités 47
Tableau 10 Enquêtes 47
Tableau 11 Appels 48
Tableau 12 Mutations 48

Pouvoir délégué 49

Décrets d'exemption 52

Exemptions particulières 54

Demandes de congé prévues au paragraphe 33(3) de la *LEFP* 55

RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES

Données sur les nominations

Cette année, les renseignements sur les nominations proviennent des données obtenues des fichiers d'information sur les titulaires et des fichiers d'information sur la mobilité des employés du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) qui sont extraits du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux. La Commission de la fonction publique (CFP) a cessé de recueillir des données sur chaque nomination au moyen du Rapport d'opération de dotation (ROD) le 31 mars 1999. La décision était le fruit de deux questions à la fois distinctes et connexes : dans le cadre de la réforme de la dotation, on a confié aux ministères la conception opérationnelle et la gestion du système de dotation, ce qui remet en question le maintien du bien-fondé de la collecte des données sur les opérations par la CFP; en outre, la qualité des données du ROD s'est dégradée de plus en plus. Les données estimatives, comme on l'a prouvé l'année dernière, sont valides; si on compare les données d'échantillon avec les données ministérielles, elles reflètent l'activité de dotation à laquelle on peut s'attendre dans les divers ministères.

On a entièrement revu la présentation des données par rapport aux années précédentes afin de mieux cibler l'information. Tout d'abord, une série de graphiques sont présentés pour plusieurs des tableaux. Les graphiques illustrent la situation actuelle; on a ajouté des points pertinents pour souligner certains éléments ainsi qu'un instantané de comparaison des données de l'exercice précédent.

Deux organismes, Revenu Canada et Parcs Canada, ont quitté l'univers régi par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et ne font plus partie des tableaux. Ces deux organismes comptaient pour 44 082 nominations dans le Rapport annuel de la CFP de l'année dernière. De plus, on ne fait pas état de la prorogation des nominations pour une durée déterminée dans les tableaux ci-joints; ces données correspondaient à 35 075 nominations l'année dernière. Si on enlève ces chiffres du *Rapport annuel 1998-1999* de la CFP, on réduira le nombre total de nominations pour une période indéterminée et déterminée de 118 505 à 57 263. Les changements apportés à l'univers étudié, combinés aux changements apportés dans les méthodes de collecte de données, font en sorte qu'il est difficile d'établir des comparaisons entre 1998-1999 et 1999-2000. Toutefois, il ne semble pas y avoir de changements importants dans l'ensemble de l'activité de dotation au cours des deux années au niveau agrégé des nominations *externes* et *internes*.

Autrefois, l'annexe statistique comprenait un tableau des nominations *externes* et *internes* pour chaque ministère (tableau 4 du *Rapport annuel 1998-1999*). Cette année, ce tableau a été éliminé afin de mieux refléter

l'accent que met la CFP sur la santé du système du mérite dans son ensemble. L'information à l'échelle ministérielle sera disponible, au besoin, dans notre réserve d'outils analytiques et sur le site Web de la CFP, sous la rubrique Rapport annuel de la CFP. Comme le montrent les tableaux suivants, la plupart des renseignements colligés par le ROD peuvent provenir d'autres sources de données. Il y a toutefois une perte de renseignements, principalement en ce qui a trait aux renseignements sur le processus de nomination.

Dans le cas des renseignements sur le processus de nomination, un autre mécanisme de collecte est actuellement en voie d'élaboration. La CFP a régulièrement recours à des méthodes par échantillonnage pour recueillir des nouvelles données et de nouveaux renseignements sur les nominations. La proposition vise les fonctionnaires et les cadres hiérarchiques touchés par des types précis d'opérations de dotation. En 1999-2000, on a multiplié les efforts afin d'élaborer et de diffuser la proposition. Grâce à des groupes de discussion, à diverses tribunes de communication et à une multitude de modes de présentation, on a mis au point une proposition et lancé avec succès un essai sur le terrain d'une enquête par sondage, en partenariat avec les ministères.

Notes techniques

Taux de nominations

Les taux de nominations reflètent le nombre de nominations pour 100 personnes. On les obtient en divisant le nombre de nominations en 1999-2000, dans chaque catégorie, par l'effectif dans chaque catégorie professionnelle ou l'effectif dans chaque emplacement géographique au 1er avril 1999.[2]

Emploi temporaire

Depuis l'exercice 1998-1999, les ministères ont reçu le pouvoir d'embaucher des employés et employées temporaires. Le nombre d'employés et employées temporaires est inférieur à celui des années antérieures en raison de la mise en place du processus d'estimation. À l'aide de cette méthode, les personnes embauchées à un poste temporaire sont comptées seulement une fois, dans la mesure où elles demeurent au même poste et qu'il n'y a pas d'interruption de service. Par les années passées, on préparait un ROD chaque fois qu'une personne était réembauchée, même s'il n'y avait aucune interruption de service ni de changement de poste.

Données sur l'équité en matière d'emploi

Dans le tableau 5, on a indiqué le nombre des femmes au moment du processus d'estimation des nominations

[2] Dans les années antérieures, on indiquait, dans chaque catégorie, les nominations en pourcentage du nombre total des nominations; par conséquent, une catégorie plus petite obtenait un faible pourcentage, ce qui n'était pas représentatif de l'activité de dotation au sein de la catégorie.

à l'aide des données du système d'information du titulaire. Les données sur les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones ont été obtenues en appariant les nominations estimées avec celles de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, au 31 mars 2000. La base de données repose sur la déclaration volontaire des fonctionnaires et, par conséquent, ne peut pas représenter la population complète des membres des minorités visibles. Les ministères ne sont pas tenus de communiquer les renseignements sur la déclaration volontaire en ce qui touche les nominations pour une période déterminée de moins de trois mois.

Pour les Autochtones, les membres des minorités visibles et les femmes, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur leur représentation au sein de la population active provenant des données du recensement de 1996 relatives à la population constituée de citoyennes et citoyens canadiens de 15 ans et plus qui ont travaillé entre janvier 1995 et mai 1996. Pour ce qui est du recrutement dans la catégorie scientifique et professionnelle, dans le groupe du service extérieur et dans celui des stagiaires en gestion, les données de recensement pertinentes ont été pondérées afin de refléter la composition professionnelle du recrutement *externe* entre avril 1999 et mars 2000. En ce qui a trait au recrutement de tous les autres groupes professionnels, sauf le groupe de la direction, les données de recensement pertinentes ont été pondérées pour refléter la composition professionnelle et régionale du recrutement *externe* entre avril 1999 et mars 2000. Comme il n'y a aucune estimation concernant la disponibilité de la main-d'œuvre externe pour le groupe de la direction, on a exclu le recrutement dans ce groupe professionnel dans le tableau 5.

Dans le cas des personnes handicapées, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur les données de l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités de 1991, qui fournit la représentation des personnes handicapées dans le groupe des 15 à 64 ans qui ont travaillé au cours des cinq années précédant l'enquête post-censitaire. Puisqu'il n'y a aucune estimation de la disponibilité externe pour le groupe de la direction, on a exclu du tableau 5 le recrutement pour ce groupe professionnel. Dans tous les autres groupes professionnels, les données de l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités ont été pondérées pour refléter la composition professionnelle du recrutement *externe*, entre avril 1999 et mars 2000, en vue de déterminer la disponibilité à l'externe.

Les estimations de la disponibilité à l'interne sont fondées sur la représentation des membres des groupes désignés parmi les fonctionnaires nommés pour une période indéterminée et pour une

période déterminée d'au moins trois mois, à compter de mars 1999, sauf les personnes travaillant pour des employeurs distincts et qui ne sont pas couverts par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). On a identifié les membres des groupes désignés au moyen de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi du SCT, au 31 mars 2000, en vue de déterminer la disponibilité à l'interne.

Dans le cas des promotions, des déplacements latéraux et des nominations intérimaires au groupe de la direction et à l'intérieur de celui-ci, la représentation des membres des groupes désignés, par classification de la source, a été pondérée pour refléter la composition professionnelle des nominations pertinentes entre avril 1999 et mars 2000 afin de déterminer la disponibilité à l'interne.

Dans le cas des promotions, des déplacements latéraux et des nominations intérimaires à la catégorie scientifique et professionnelle, au groupe du service extérieur et au groupe des stagiaires en gestion, ainsi qu'à l'intérieur de cette catégorie et de ces groupes, la représentation des membres des groupes désignés, par classification de la source et par ministère source, a été pondérée pour refléter la composition professionnelle et ministérielle des nominations pertinentes entre avril 1999 et mars 2000 afin de déterminer la disponibilité à l'interne.
Dans le cas des promotions, des déplacements latéraux et des nominations intérimaires aux autres groupes professionnels et à l'intérieur de ceux-ci, la représentation des membres des groupes désignés, par classification de la source, par ministère source et par région source a été pondérée pour refléter la composition professionnelle, ministérielle et régionale des nominations pertinentes entre avril 1999 et mars 2000 afin de déterminer la disponibilité à l'interne.

Première langue officielle

Dans les tableaux 6 et 7, on a obtenu les données sur la première langue officielle au moyen de procédures d'estimation où l'on utilise les données provenant du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le système de paie n'a pu fournir la première langue officielle dans le cas de 322 nominations.

Secteur géographique

On a obtenu les données sur le secteur géographique (tableau 4) à partir des données provenant du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Déplacements latéraux

Les déplacements latéraux regroupent les mutations latérales ou régressives et les mutations. Ces nominations sont estimées en fonction d'un changement touchant le ministère ou la liste de paie

ministérielle ou encore un lieu et, le cas échéant, d'un changement du code financier lié au poste.

Catégorie professionnelle

Les nominations ne sont pas toutes effectuées selon la classification type des professions de la fonction publique (tableau 3). La classification type des professions ne s'applique pas aux nominations effectuées dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif, aux nominations effectuées dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, ainsi qu'aux nominations faites par les ministères où le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur.

Données sur les priorités

Dans le tableau 9, on a obtenu les données sur les priorités à partir du Système d'administration des priorités de la CFP. Le tableau exclut l'information pour les fonctionnaires qui ont démissionné ou pris leur retraite à la date à laquelle leur période de priorité d'excédentaire a débuté. En l'occurrence, il n'y avait pas droit de priorité. Le Système d'administration des priorités est le répertoire opérationnel dont se sert la CFP pour présenter les bénéficiaires d'une priorité statutaire ou réglementaire à des postes vacants appropriés au sein des ministères. Le répertoire est constitué de fonctionnaires identifiés comme étant excédentaires par les ministères ainsi que d'autres personnes bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire.

Données sur les étudiants et les étudiantes

Entré en vigueur le 9 avril 1997, le Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants et étudiantes soustrait les étudiants et étudiantes à l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (*LEFP*), sauf en ce qui a trait aux paragraphes 16(4) et 17(4) portant sur la citoyenneté. Comme ces recrues ne sont plus considérées comme des nominations *externes* en vertu de la *LEFP*, on a modifié le tableau 8 afin de faire rapport sur l'activité globale de recrutement (plutôt que sur le nombre de nominations).

Inconnu

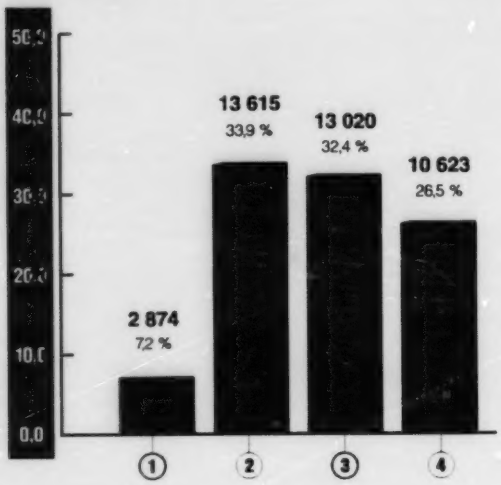
Dans le tableau 3, les données sur la catégorie professionnelle et celles sur le type de groupe linguistique (tableaux 6 et 7) comprennent les nominations comportant une catégorie inconnue ou des groupes linguistiques inconnus dans les totaux. Cela découle du processus d'estimation à l'aide du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, où les fichiers ne comportent pas tous une catégorie valide ou un type linguistique valide.

Figure 1 - Répartition des nominations *externes* par durée d'emploi

En 1999-2000 :

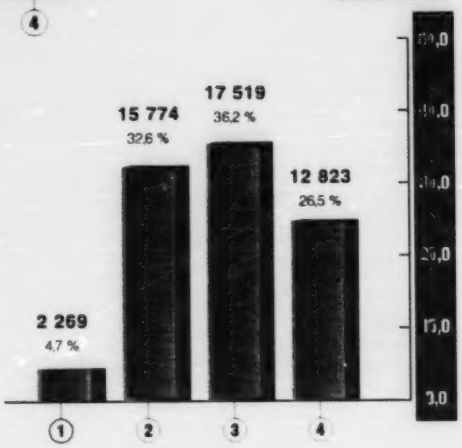
- **Les nominations à des postes pour une durée indéterminée ne représentaient que 7,2 % du total des nouvelles nominations *externes*.**
- **Les proportions des nominations pour une période déterminée (33,9 %), à un poste temporaire (32,4 %) et d'étudiantes et d'étudiants (26,5 %) étaient à peu près égales.**

1999-2000



1. Durée indéterminée
2. Période déterminée
3. Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de la *LEFP*)
4. Étudiantes/étudiants (en vertu du décret d'exemption)

1998-1999



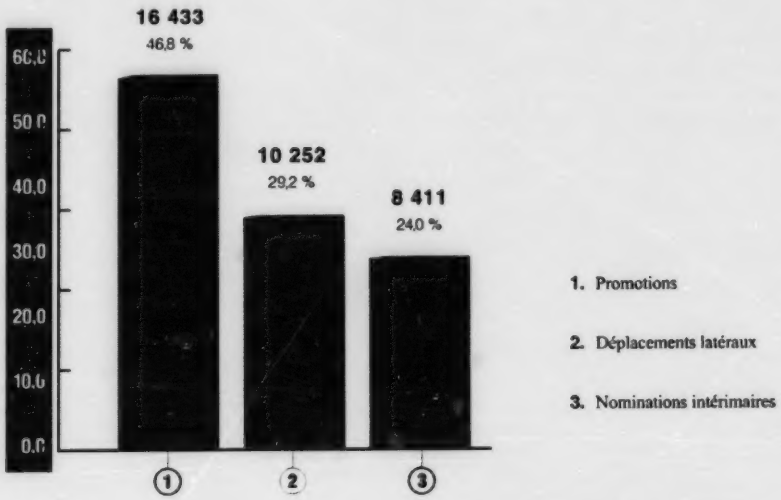
1. Durée indéterminée
2. Période déterminée
3. Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de la *LEFP*)
4. Étudiantes/étudiants (en vertu du décret d'exemption)

Figure 1a - Répartition des nominations *internes* pour une durée indéterminée par modalité de nomination

En 1999-2000 :

- **Les promotions représentaient 46,8 % de toutes les nominations *internes* pour une durée indéterminée.**
- **Les déplacements latéraux et les nominations intérimaires représentaient 29,2 % et 24,0 %, respectivement, de toutes les nominations *internes* pour une durée indéterminée.**

Durée indéterminée
1999-2000



1. Promotions
2. Déplacements latéraux
3. Nominations intérimaires

Durée indéterminée
1998-1999

1. Promotions
2. Déplacements latéraux
3. Nominations intérimaires

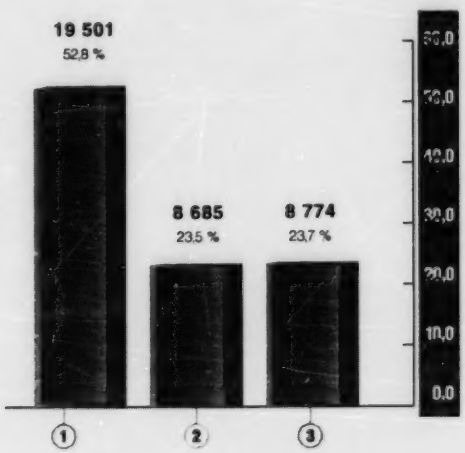
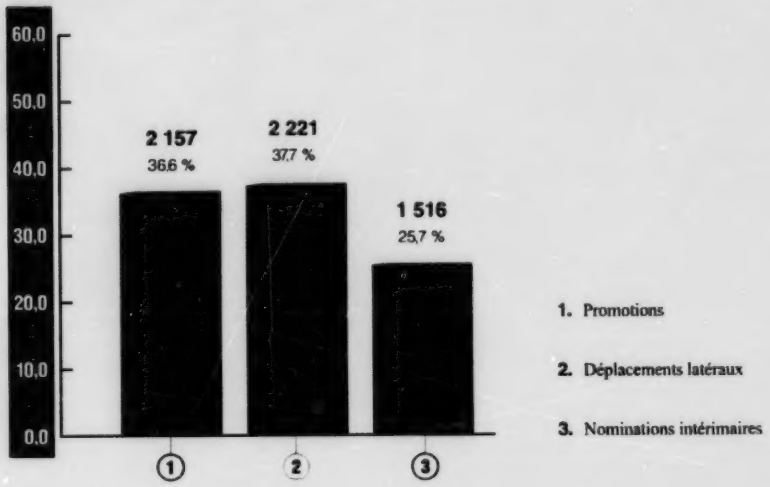


Figure 1b - Répartition des nominations *internes* pour une période déterminée par modalité de nomination

En 1999-2000 :

- **Les nominations pour une période déterminée se répartissent ainsi : promotions (36,6 %), déplacements latéraux (37,7 %) et nominations intérimaires (25,7 %).**



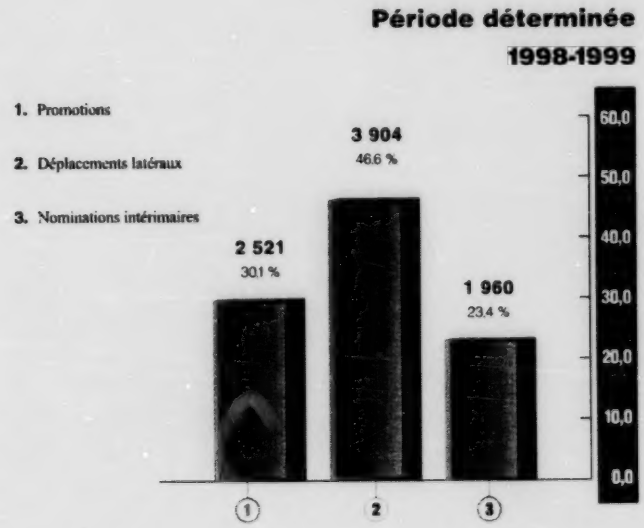


Tableau 1 - Activité globale

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations *internes* et *externes* par modalité de nomination et durée d'emploi, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux (a)		Nominations intérimaires (b)			
	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%
Durée indéterminée	2 874	7,6	16 433	43,3	10 252	27,0	8 411	22,2	37 970	100,0
Période déterminée	13 615	69,8	2 157	11,1	2 221	11,4	1 516	7,8	19 509	100,0
Sous-total	16 489	28,7	18 590	32,3	12 473	21,7	9 927	17,3	57 479	100,0
Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de la *LEFP*)	13 020	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13 020	100,0
Étudiantes et étudiants (en vertu du décret d'exemption)	10 623	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10 623	100,0
Total global	40 132	49,5	18 590	22,9	12 473	15,4	9 927	12,2	81 122	100,0

(a) Dans tous les tableaux et graphiques, les déplacements latéraux comprennent les mutations latérales et les mutations. Comme aucun renseignement sur les processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible de faire une différence entre ces deux types de mouvements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Tableau 1 - Activité globale

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations *internes* et *externes* par modalité de nomination et durée d'emploi, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux (a)		Nominations intérimaires (b)			
	N^bre^	%	N^bre^	%	N^bre^	%	N^bre^	%	N^bre^	%
Durée indéterminée	2 874	7,8	16 433	43,3	10 252	27,0	8 411	22,2	37 970	100,0
Période déterminée	13 615	88,8	2 157	11,1	2 221	11,4	1 516	7,8	19 509	100,0
Sous-total	16 489	28,7	18 590	32,3	12 473	21,7	9 927	17,3	57 479	100,0
Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de la *LEFP*)	13 629	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13 629	100,0
Étudiantes et étudiants (en vertu du décret d'exemption)	10 823	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10 823	100,0
Total global	40 132	49,5	18 590	22,9	12 473	15,4	9 927	12,2	81 122	100,0

(a) Dans tous les tableaux et graphiques, les déplacements latéraux comprennent les mutations latérales et les mutations. Comme aucun renseignement sur les processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible de faire une différence entre ces deux types de mouvements.

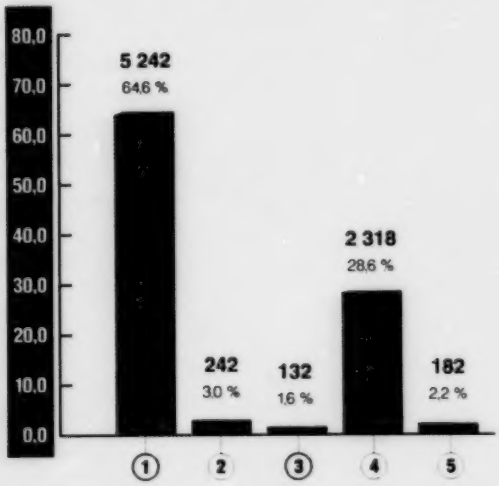
(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Figure 2 - Répartition des nouvelles nominations selon la situation professionnelle antérieure

En 1999-2000 :

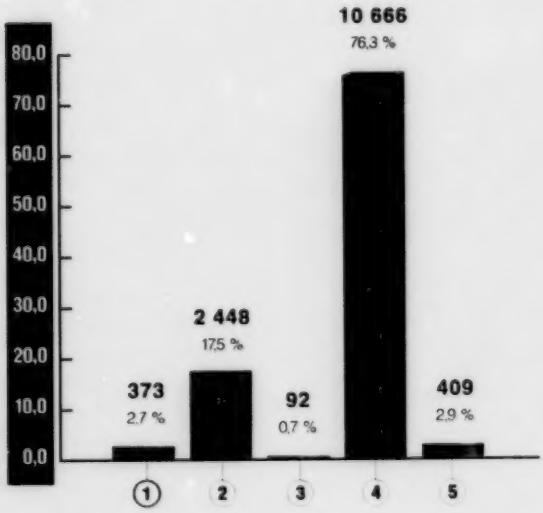
- **Il y a eu 8 116 nouvelles nominations pour une durée indéterminée; 2 874 étaient des personnes de l'extérieur de la fonction publique, soit 2 318 ou 28,6 % qui provenaient du grand public, 242 ou 3,0 % qui avaient déjà occupé un emploi temporaire, 132 ou 1,6 % qui travaillaient pour d'autres organismes fédéraux et 182 ou 2,2 % étudiantes et étudiants. Les personnes qui occupaient des postes pour une période déterminée représentaient 64,6 % des nouvelles nominations pour une durée indéterminée.**
- **Il y a eu 13 988 nouvelles nominations pour une période déterminée dont 13 615 étaient des personnes de l'extérieur de la fonction publique, soit 10 666 ou 76,3 % qui provenaient du grand public alors que 2 448 ou 17,5 % avaient déjà occupé un emploi temporaire.**

Situation professionnelle antérieure
Nouvelles nominations pour une durée indéterminée



1. Période déterminée
2. Emploi temporaire
3. Autres organismes fédéraux
4. Grand public
5. Étudiantes et étudiants

Nouvelles nominations pour une période déterminée



1. Durée indéterminée
2. Emploi temporaire
3. Autres organismes fédéraux
4. Grand public
5. Étudiantes et étudiants

Tableau 2 - Durée des fonctions et situation professionnelle antérieure

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations *externes* et *internes* selon la durée des fonctions et la situation professionnelle antérieure, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

Situation professionnelle antérieure	Durée des fonctions après la nomination									
	Durée indéterminée		Période déterminée		Emploi temporaire*		Étudiantes/étudiants*		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Durée indéterminée	29 854	78,6	373	1,9	0	0,0	0	0,0	30 227	37,3
Période déterminée	5 242	13,8	5 521	28,3	0	0,0	0	0,0	10 763	13,3
Emploi temporaire	242	0,6	2 448	12,5	0	0,0	0	0,0	2 690	3,3
Autres organismes fédéraux	132	0,3	92	0,5	0	0,0	0	0,0	224	0,3
Grand public	2 318	6,1	10 666	54,7	13 020	100,0	10 623	100,0	36 627	45,2
Étudiantes et étudiants	182	0,5	409	2,1	0	0,0	0	0,0	591	0,7
Total	37 970	100,0	19 509	100,0	13 020	100,0	10 623	100,0	81 122	100,0

* Les personnes qui avaient un emploi temporaire ainsi que les étudiantes et étudiants n'ont pas de situation professionnelle antérieure.

Tableau 2 - Durée des fonctions et situation professionnelle antérieure

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations *externes* et *internes* selon la durée des fonctions et la situation professionnelle antérieure, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

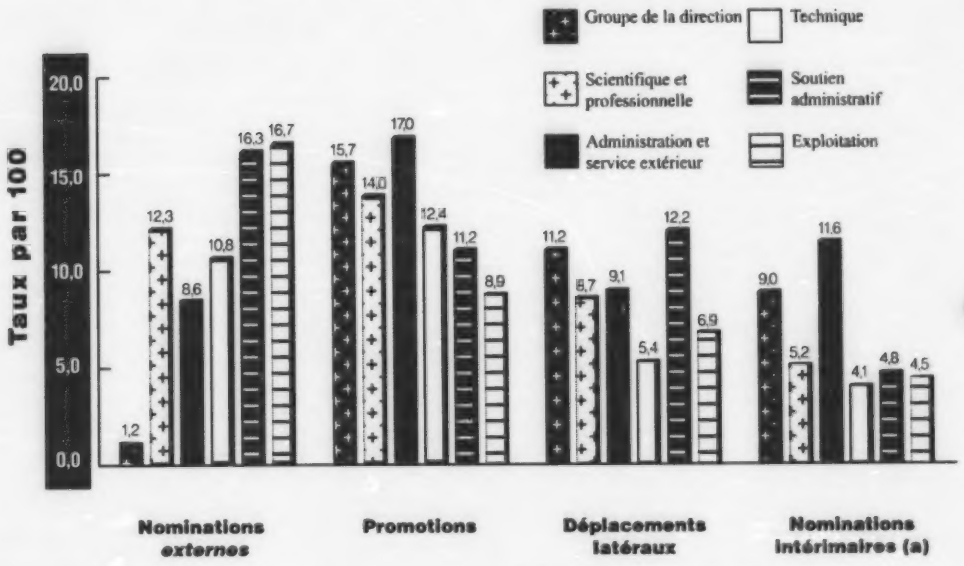
Situation professionnelle antérieure	Durée des fonctions après la nomination									
	Durée indéterminée		Période déterminée		Emploi temporaire*		Étudiantes/étudiants*		Total	
	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%
Durée indéterminée	29 864	78,6	373	1,9	0	0,0	0	0,0	30 237	37,3
Période déterminée	5 242	13,8	5 521	28,3	0	0,0	0	0,0	10 763	13,3
Emploi temporaire	242	0,6	2 448	12,5	0	0,0	0	0,0	2 690	3,3
Autres organismes fédéraux	132	0,3	92	0,5	0	0,0	0	0,0	224	0,3
Grand public	2 318	6,1	10 666	54,7	13 039	100,0	10 623	100,0	36 627	45,2
Étudiantes et étudiants	182	0,5	409	2,1	0	0,0	0	0,0	591	0,7
Total	37 870	100,0	19 509	100,0	13 039	100,0	10 623	100,0	81 122	100,0

* Les personnes qui avaient un emploi temporaire ainsi que les étudiantes et étudiants n'ont pas de situation professionnelle antérieure.

Figure 3 - Taux de nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination

En 1999-2000 :

- **Les taux de recrutement par catégorie ont beaucoup varié; ils se situaient entre un taux de 1,2 personne par 100 employés et employées dans la catégorie Groupe de la direction et 16,7 % dans la catégorie Exploitation.**
- **Le taux de promotion varie entre 8,9 personnes par 100 employés et employées dans la catégorie Exploitation et 17,0 personnes par 100 employés et employées dans la catégorie Administration et service extérieur. Il est à noter que la majorité des mouvements dans la catégorie Groupe de la direction font suite à la promotion de personnes qui faisaient auparavant partie d'un autre groupe professionnel.**
- **Dans l'ensemble, la catégorie Administration et service extérieur a le plus haut taux de nominations par 100 employés et employées.**



(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Nota : Les chiffres représentent les nominations pour une durée indéterminée et une période déterminée. Les taux des nominations sont obtenus en divisant le nombre de nominations dans chaque catégorie pendant l'année par le nombre d'employés et d'employées dans chaque catégorie au 1er avril 1999.

Tableau 3 - Taux de nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination

Répartition, en nombre et en taux, des nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux		Nominations intérimaires (a)			
Catégorie professionnelle	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Groupe de la direction	37	1,2	488	15,7	350	11,2	280	9,0	1 155	37,1
Scientifique et professionnelle	2 058	12,3	2 349	14,0	1 452	8,7	880	5,2	6 739	40,2
Administration et service extérieur	4 262	8,6	8 412	17,0	4 520	9,1	5 745	11,6	22 939	46,3
Technique	1 575	18,8	1 808	12,4	782	5,4	591	4,1	4 756	32,7
Soutien administratif	5 465	16,3	3 762	11,2	4 088	12,2	1 605	4,8	14 918	44,6
Exploitation	2 997	18,7	1 597	8,9	1 242	8,9	810	4,5	6 648	37,1
Sans objet (b)	90	14,8	81	13,3	35	5,8	13	2,1	219	36,0
Total *LEFP* (c)	16 489	12,1	18 590	13,7	12 473	9,2	9 927	7,3	57 479	42,3

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Nominations à l'égard desquelles la classification type des professions ne s'applique pas, p. ex., des employeurs distincts en vertu de la *LEFP* utilisent leurs propres groupes professionnels. Voir les notes techniques sur la catégorie professionnelle.

(c) Voir les notes techniques sur le mode de nomination Inconnu.

Nota : Le tableau 3 représente les nominations pour une durée indéterminée et une période déterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*. Les taux de nominations sont obtenus en divisant le nombre de nominations dans chaque catégorie pendant l'année par le nombre d'employés et d'employées dans chaque catégorie au 1er avril 1999.

Tableau 4 - Modalité de nomination et région géographique

Répartition, en nombre et en taux, des nominations selon la région géographique et la modalité de nomination, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

Région géographique	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux		Nominations intérimaires (a)			
	N[bre]	Taux	N[bre]	Taux	N[bre]	Taux	N[bre]	Taux	N[bre]	Taux
Terre-Neuve	298	9,9	342	11,4	147	4,9	221	7,4	1 008	33,7
Île-du-Prince-Édouard	85	5,9	189	13,2	123	8,6	76	5,3	473	33,1
Nouvelle-Écosse	661	8,5	1 142	14,8	486	6,3	426	5,5	2 715	35,1
Nouveau-Brunswick	608	12,2	619	12,4	288	5,8	401	8,1	1 916	38,5
Québec (sauf la RCN)	2 034	12,0	1 682	9,9	1 088	6,4	1 152	6,8	5 956	35,1
Région de la capitale nationale (RCN)	6 251	12,0	9 071	17,4	5 883	11,3	5 017	9,6	26 232	50,2
Ontario (sauf la RCN)	1 882	10,4	1 861	10,3	1 456	8,0	1 075	5,9	6 274	34,7
Manitoba	891	17,4	529	10,3	512	10,0	286	5,6	2 218	43,3
Saskatchewan	924	25,0	426	11,5	310	8,4	216	5,9	1 876	50,9
Alberta	1 043	13,0	864	11,2	785	10,2	253	3,3	2 945	38,3
Colombie-Britannique	1 570	12,4	1 598	12,6	1 068	8,4	725	5,7	4 961	39,1
Yukon	96	21,9	56	12,9	33	7,6	10	2,3	194	44,7
Territoires du Nord-Ouest	120	23,5	42	8,2	49	9,6	10	2,0	221	43,2
Nunavut (b)	12	0,0	10	0,0	37	0,0	1	0,0	60	0,0
Étranger	15	1,1	159	11,9	198	14,8	58	4,3	430	32,2
Inconnu	16 489	12,1	18 590	13,7	12 473	9,2	9 927	7,3	57 479	42,3

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Aucun taux de nominations n'est disponible pour le Nunavut parce qu'aucune donnée démographique n'existait au 1er avril 1999.

Nota : Le tableau 4 représente les nominations pour une durée indéterminée et une période déterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*. Les taux de nominations sont obtenus en divisant le nombre de nominations dans chaque région géographique pendant l'année par le nombre d'employés et d'employées dans chaque région géographique au 1er avril 1999.

Tableau 3 - Taux de nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination

Répartition, en nombre et en taux, des nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

	Nominations externes		Nominations internes Modalité de nomination						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux		Nominations intérimaires (a)			
Catégorie professionnelle	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Groupe de la direction	37	1,2	488	15,7	358	11,2	280	9,0	1 155	37,1
Scientifique et professionnelle	2 858	12,3	2 349	14,0	1 452	8,7	880	5,2	8 739	40,2
Administration et service extérieur	4 282	8,6	8 412	17,0	4 529	9,1	5 745	11,6	22 930	46,3
Technique	1 575	10,8	1 808	12,4	782	5,4	581	4,1	4 736	32,7
Soutien administratif	5 486	16,3	3 762	11,2	4 068	12,2	1 605	4,8	14 918	44,6
Exploitation	2 987	16,7	1 597	8,9	1 242	6,9	810	4,5	6 646	37,1
Sans objet (b)	90	14,8	81	13,3	35	5,8	13	2,1	219	36,0
Total *LEFP* (c)	18 488	12,1	18 590	13,7	12 473	8,2	9 927	7,3	57 478	42,3

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Nominations à l'égard desquelles la classification type des professions ne s'applique pas, p. ex., des employeurs distincts en vertu de la *LEFP* utilisent leurs propres groupes professionnels. Voir les notes techniques sur la catégorie professionnelle.

(c) Voir les notes techniques sur le mode de nomination Inconnu.

Nota : Le tableau 3 représente les nominations pour une durée indéterminée et une période déterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*. Les taux de nominations sont obtenus en divisant le nombre de nominations dans chaque catégorie pendant l'année par le nombre d'employés et d'employées dans chaque catégorie au 1er avril 1999.

Tableau 4 - Modalité de nomination et région géographique

Répartition, en nombre et en taux, des nominations selon la région géographique et la modalité de nomination, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

Région géographique	Nominations externes		Nominations internes – Modalité de nomination						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux		Nominations intérimaires (a)			
	N^bre	Taux	N^bre	Taux	N^bre	Taux	N^bre	Taux	N^bre	Taux
Terre-Neuve	298	9,9	342	11,4	147	4,9	221	7,4	1 008	33,7
Île-du-Prince-Édouard	86	5,9	189	13,2	123	8,6	76	5,3	473	33,1
Nouvelle-Écosse	661	8,5	1 142	14,8	486	6,3	426	5,5	2 715	35,1
Nouveau-Brunswick	606	12,2	619	12,4	288	5,8	401	8,1	1 918	38,5
Québec (sauf la RCN)	2 034	12,0	1 682	9,9	1 088	6,4	1 152	6,8	5 956	35,1
Région de la capitale nationale (RCN)	6 251	12,0	9 071	17,4	5 883	11,3	5 017	9,6	26 232	50,3
Ontario (sauf la RCN)	1 882	10,4	1 861	10,3	1 456	8,0	1 075	5,9	6 274	34,7
Manitoba	681	17,4	529	10,3	512	10,0	296	5,8	2 218	43,3
Saskatchewan	824	25,0	426	11,5	310	8,4	216	5,9	1 876	50,8
Alberta	1 043	13,8	864	11,2	785	10,2	253	3,3	2 945	38,3
Colombie-Britannique	1 570	12,4	1 598	12,6	1 068	8,4	725	5,7	4 961	39,1
Yukon	95	21,9	56	12,9	33	7,6	10	2,3	194	44,7
Territoires du Nord-Ouest	120	23,5	42	8,2	46	9,0	10	2,0	221	43,2
Nunavut (b)	12	0,0	10	0,0	37	0,0	1	0,0	60	0,0
Étranger	15	1,1	159	11,9	198	14,8	58	4,3	430	32,2
Inconnu	16 488	12,1	18 590	13,7	12 473	9,2	9 827	7,3	57 478	42,3

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Aucun taux de nominations n'est disponible pour le Nunavut parce qu'aucune donnée démographique n'existait au 1er avril 1999.

Nota : Le tableau 4 représente les nominations pour une durée indéterminée et une période déterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*. Les taux de nominations sont obtenus en divisant le nombre de nominations dans chaque région géographique pendant l'année par le nombre d'employés et d'employées dans chaque région géographique au 1er avril 1999.

Tableau 5 - Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, selon la modalité de nomination, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

Groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi	Nominations *externes*			Nominations *internes*									Total	
				Promotions			Déplacements latéraux			Nominations intérimaires (a)				
	Disponibilité à l'externe (b)			Disponibilité à l'interne			Disponibilité à l'interne			Disponibilité à l'interne				
	N[bre]	%	%	N[bre]	%	%	N[bre]	%	%	N[bre]	%	%	N[bre]	%
Femmes	7 286	55,8	49,4	10 477	57,8	57,0	7 364	60,4	57,5	5 890	60,2	58,5	31 017	58,3
Membres des groupes de minorités visibles	841	6,4	6,5	1 118	6,2	6,1	731	6,0	5,7	521	5,3	5,5	3 211	6,0
Personnes handicapées	295	2,3	5,6	774	4,3	5,1	559	4,6	5,2	402	4,1	5,4	2 030	3,8
Autochtones	569	4,4	2,5	686	3,8	3,7	490	4,0	3,7	314	3,2	3,3	2 059	3,9
Total (c)	13 067	100,0		18 112	100,0		12 196	100,0		9 783	100,0		53 154	100,0

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Les estimations concernant la disponibilité sont fondées sur la disponibilité sur le marché du travail à l'externe et à l'interne par groupe particulier pondéré avantageusement par le nombre de nominations applicables. Par conséquent, ces nombres ne correspondront pas à ceux qui ont été publiés ailleurs par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et qui sont basés sur la composition de l'ensemble de l'effectif de la fonction publique. Pour plus de détails sur la disponibilité, voir les notes sur l'équité en matière d'emploi.

(c) Les nombres des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi excluent les nominations pour une période déterminée de moins de trois mois et les nominations externes et internes par des employeurs distincts, parce que le SCT ne recueille pas de données à déclaration volontaire sur ces groupes. La somme des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi ne correspond pas au total en raison de comptage en double et de l'absence d'hommes dans ces comptes. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas aux autres tableaux.

Tableau 6 - Modalité de nomination et groupes linguistiques

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes linguistiques, selon la modalité de nomination, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

Groupe linguistique	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux		Nominations intérimaires (a)			
	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%
Anglophones	11 557	70,8	12 362	66,7	8 337	67,2	6 159	62,3	38 415	67,5
Francophones	4 778	29,2	6 170	33,3	4 068	32,8	3 726	37,7	18 742	32,5
Total (b)	16 489	100,0	18 590	100,0	12 473	100,0	9 927	100,0	57 479	100,0

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Voir les notes techniques sur le mode de nomination Inconnu.

Tableau 7 - Modalité de nomination et langues officielles

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon les exigences linguistiques du poste, la modalité de nomination et le groupe linguistique, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

Exigences linguistiques du poste	Nominations *externes*					Nominations *internes* (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Poste bilingue à nomination impérative	1 060	32,3	2 226	67,7	3 293	4 455	33,0	9 046	67,0	13 530	5 515	32,9	11 272	67,1	16 823
Poste bilingue à nomination non impérative															
Conditions															
. remplies	208	60,9	132	39,1	341	1 748	49,2	1 807	50,8	3 564	1 954	50,2	1 939	49,8	3 909
. obligatoires	16	72,7	6	27,3	22	447	92,7	30	6,3	478	483	92,8	36	7,2	500
. facultatives	1	50,0	1	50,0	2	59	79,7	15	20,3	74	60	78,9	16	21,1	76
Anglais essentiel	9 208	95,8	408	4,2	9 810	18 618	96,0	783	4,0	19 514	27 854	95,9	1 188	4,1	29 324
Français essentiel	16	1,2	1 338	98,8	1 354	39	2,3	1 677	97,7	1 724	55	1,8	3 013	98,2	3 078
Anglais ou français essentiel	888	59,7	668	40,3	1 656	1 486	71,3	599	28,7	2 090	2 474	66,1	1 267	33,9	3 748
Total (c)	11 557	70,8	4 778	29,2	16 489	26 858	65,8	13 964	34,2	40 990	38 415	67,2	18 742	32,8	57 479

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Voir les notes techniques sur la première langue officielle.

(c) Voir les notes techniques sur le mode de nomination Inconnu.

Figure 4 - Répartition des recrues selon les programmes de recrutement

En 1999-2000

- Le recrutement general representait 58,9 % de l'ensemble du recrutement suivi du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (28,4 %), et du Programme d'enseignement coopératif (10,8 %).
- Le recrutement postsecondaire représentait 1,8 % de l'ensemble du recrutement, suivi du Programme de stagiaires en gestion (0,1 %).

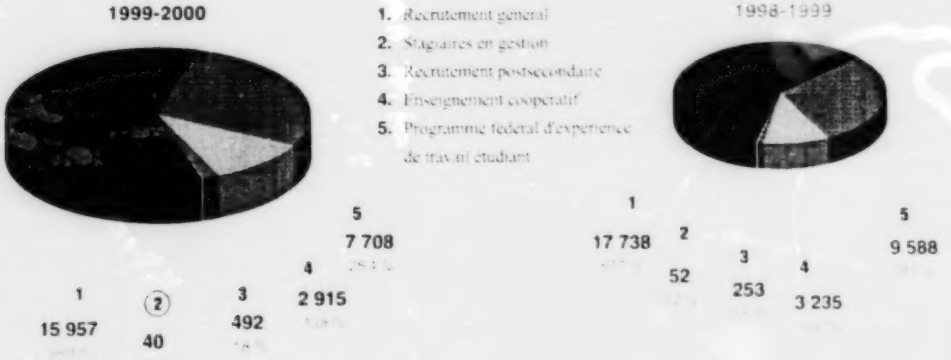


Tableau 5 - Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, selon la modalité de nomination, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

	Nominations externes			Nominations internes									Total	
				Promotions			Déplacements latéraux			Nominations intérimaires (a)				
Groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi	Disponibilité à l'externe (b)			Disponibilité à l'interne			Disponibilité à l'interne			Disponibilité à l'interne				
	N^bre	%	%	N^bre	%	%	N^bre	%	%	N^bre	%	%	N^bre	%
Femmes	7 208	55,8	49,4	10 477	57,8	57,0	7 364	60,4	57,5	5 868	60,2	58,5	31 017	58,3
Membres des groupes de minorités visibles	841	6,4	5,5	1 118	6,2	6,1	731	6,0	5,7	521	5,3	5,5	3 211	6,0
Personnes handicapées	296	2,3	5,8	774	4,3	5,1	559	4,6	5,2	402	4,1	5,4	2 032	3,8
Autochtones	569	4,4	2,8	686	3,8	3,7	490	4,0	3,7	314	3,2	3,3	2 059	3,9
Total (c)	13 057	100,0		18 112	100,0		12 198	100,0		9 783	100,0		53 150	100,0

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Les estimations concernant la disponibilité sont fondées sur la disponibilité sur le marché du travail à l'externe et à l'interne par groupe particulier pondéré avantageusement par le nombre de nominations applicables. Par conséquent, ces nombres ne correspondront pas à ceux qui ont été publiés ailleurs par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et qui sont basés sur la composition de l'ensemble de l'effectif de la fonction publique. Pour plus de détails sur la disponibilité, voir les notes sur l'équité en matière d'emploi.

(c) Les nombres des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi excluent les nominations pour une période déterminée de moins de trois mois et les nominations externes et internes par des employeurs distincts, parce que le SCT ne recueille pas de données à déclaration volontaire sur ces groupes. La somme des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi ne correspond pas au total en raison de comptage en double et de l'absence d'hommes dans ces comptes. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas aux autres tableaux.

Tableau 6 - Modalité de nomination et groupes linguistiques

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes linguistiques, selon la modalité de nomination, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

	Nominations externes		Nominations internes Modalité de nomination						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux		Nominations intérimaires (a)			
Groupe linguistique	N^bre	%	N^bre	%	N^bre	%	N^bre	%	N^bre	%
Anglophones	11 987	78,8	12 382	66,7	8 337	67,2	6 159	62,3	38 418	67,9
Francophones	4 778	29,2	6 179	33,3	4 068	32,8	3 726	37,7	18 742	32,5
Total (b)	16 469	100,0	18 560	100,0	12 473	100,0	9 927	100,0	57 479	100,0

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Voir les notes techniques sur le mode de nomination Inconnu.

Tableau 7 - Modalité de nomination et langues officielles

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon les exigences linguistiques du poste, la modalité de nomination et le groupe linguistique, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

Exigences linguistiques du poste	Nominations externes					Nominations internes (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	N^bre^	%	N^bre^	%	N^bre^	N^bre^	%	N^bre^	%	N^bre^	N^bre^	%	N^bre^	%	N^bre^
Poste bilingue à nomination impérative	1 600	32,3	2 229	67,7	3 282	4 485	33,0	9 046	67,0	13 530	6 615	32,9	11 272	67,1	16 [illegible]
Poste bilingue à nomination non impérative															
Conditions															
. remplies	266	68,9	122	36,1	341	1 748	49,2	1 807	50,8	3 554	1 994	50,3	1 [illegible]	49,8	3 [illegible]
. obligatoires	16	72,7	6	27,3	22	447	93,7	30	6,3	477	[illegible]	92,8	36	7,2	[illegible]
. facultatives	1	50,0	1	50,0	2	59	79,7	15	20,3	74	[illegible]	78,8	16	21,1	76
Anglais essentiel	9 266	95,8	400	4,2	9 616	18 818	95,9	783	4,0	19 614	27 [illegible]	95,8	1 [illegible]	4,1	28 [illegible]
Français essentiel	16	1,2	1 338	98,8	1 354	39	2,3	1 677	97,7	1 724	[illegible]	1,8	3 [illegible]	98,2	3 [illegible]
Anglais ou français essentiel	266	28,7	666	49,3	1 [illegible]	1 486	71,3	599	28,7	2 [illegible]	2 [illegible]	96,1	1 [illegible]	33,9	3 [illegible]
Total (c)	11 [illegible]	79,8	4 [illegible]	20,2	15 [illegible]	29 [illegible]	66,8	13 964	34,2	40 [illegible]	28 [illegible]	67,2	18 [illegible]	32,8	57 [illegible]

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Voir les notes techniques sur la première langue officielle.

(c) Voir les notes techniques sur le mode de nomination Inconnu.

Figure 4 - Répartition des recrues selon les programmes de recrutement

En 1999-2000 :

- Le recrutement général représentait 58,9 % de l'ensemble du recrutement suivi du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (28,4 %), et du Programme d'enseignement coopératif (10,8 %).
- Le recrutement postsecondaire représentait 1,8 % de l'ensemble du recrutement, suivi du Programme de stagiaires en gestion (0,1 %).

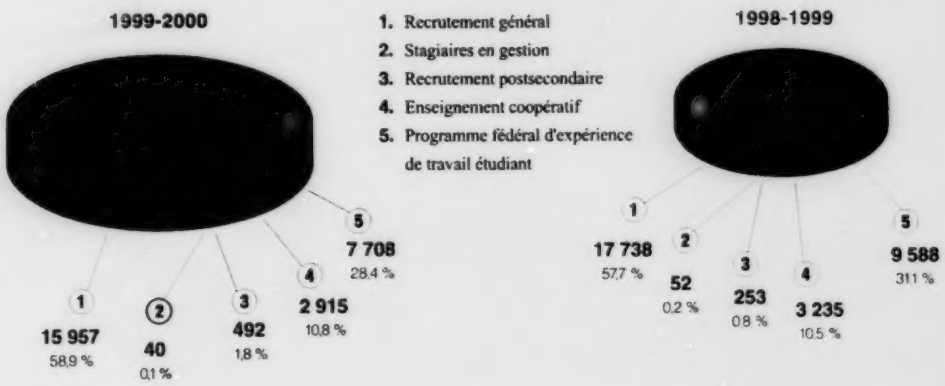


Tableau 8 - Programmes de recrutement

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de la Commission de la fonction publique, selon la région géographique et le processus de recrutement externe, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

	Programme fédéral d'expérience de travail étudiant		Enseignement coopératif		Recrutement postsecondaire (a)		Stagiaires en gestion		Recrutement général		Total (b)	
Région géographique	**Nbre**	**%**	**Nbre**	**%**	**Nbre**	**%**	**Nbre**	**%**	**Nbre**	**%**	**Nbre**	**%**
Terre-Neuve	180	2,3	78	2,7	3	0,6	0	0,0	295	1,8	556	2,1
Île-du-Prince-Édouard	158	2,1	19	0,7	3	0,4	0	0,0	82	0,5	263	1,0
Nouvelle-Écosse	379	4,9	62	2,1	7	1,6	0	0,0	654	4,1	1 102	4,1
Nouveau-Brunswick	308	4,0	72	2,5	4	1,8	0	0,0	604	3,8	988	3,6
Québec (sauf la RCN)	1 238	16,1	255	8,7	22	4,3	3	7,5	2 009	12,6	3 527	13,0
Région de la capitale nationale (RCN)	2 416	31,3	1 713	58,8	412	86,2	34	85,0	5 805	36,4	10 380	38,3
Ontario (sauf la RCN)	1 091	14,2	228	7,8	9	1,6	3	7,5	1 870	11,7	3 201	11,8
Manitoba	369	4,8	50	1,7	7	0,4	0	0,0	884	5,5	1 310	4,8
Saskatchewan	283	3,7	47	1,6	1	0,0	0	0,0	923	5,8	1 254	4,6
Alberta	586	7,6	152	5,2	5	0,8	0	0,0	1 038	6,5	1 781	6,6
Colombie-Britannique	624	8,1	217	7,4	16	3,3	0	0,0	1 554	9,7	2 411	8,9
Yukon	32	0,4	3	0,1	0	0,0	0	0,0	95	0,6	130	0,5
Territoires du Nord-Ouest	42	0,5	19	0,7	1	0,2	0	0,0	119	0,7	181	0,7
Nunavut	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12	0,1	12	0,0
Étranger	1	0,0	0	0,0	2	0,4	0	0,0	13	0,1	16	0,1
Inconnu	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total (b)	7 708	100,0	2 915	100,0	492	100,0	40	100,0	15 957	100,0	27 112	100,0

(a) Les chiffres pour le recrutement postsecondaire sont moins élevés que prévu cette année étant donné que les nominations découlant de la campagne de recrutement postsecondaire de 1999-2000 n'ont pas toutes été menées à terme au 31 mars 2000. Cela comprend les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes.

(b) Le total de 27 112 plus 13 020 personnes temporaires tiré du tableau 1 équivaut aux nominations externes de 40 132 personnes, tel qu'indiqué au tableau 1.

Nota : Voir les notes techniques concernant les données sur les étudiants et les étudiantes. Veuillez noter que les nominations dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif et du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ne sont pas considérées comme des nominations officielles en vertu de la *LEFP*.

Tableau 9 - Administration des priorités

Nombre de prioritaires et de placements de prioritaires, selon le genre de priorité, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

Genre de priorité	Reports (a)	Nouveaux prioritaires	Nombre total de prioritaires	Nombre de personnes placées	Démissions/ Retraites	Droits de priorité expirés	Autres	Nombre total de départs	Prioritaires actifs (b)
Priorités statutaires									
Congés autorisés (art. 30)	251	115	366	136	15	69	5	225	191
Personnel de ministre (art. 39)	5	27	32	21	0	2	0	23	9
Mises en disponibilité (art. 29)	96	237	333	27	0	89	3	119	234
Total - Priorités statutaires	352	379	731	184	15	160	8	367	434
Priorités réglementaires									
Personnel excédentaire (art. 39) (c)	225	309	534	280	21	0	6	307	206
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 40)	49	37	86	15	3	16	3	37	49
Militaires devenus handicapés (art. 40.1)	9	15	24	9	0	2	0	11	13
Réinstallation du conjoint (art. 41)	295	270	565	201	16	80	17	314	198
Réintégration à un niveau supérieur (art. 42)	487	96	583	73	4	79	8	164	419
Total - Priorités réglementaires	1 065	727	1 792	578	44	177	34	833	558
Total global	1 417	1 106	2 523	762	59	337	42	1 200	1 319

(a) Le nombre de reports du 31 mars 1999 est différent du nombre de prioritaires actifs au 31 mars 1999 publié dans le dernier rappport annuel. Cela est dû à des mises à jour de renseignements au sujet des employés et employées comme, par exemple, le genre de priorité.

(b) La somme des nombres dans les colonnes ne correspond pas au nombre de prioritaires actifs à la fin de la période, car dans certains cas, le genre de priorité a changé. Au cours de la période visée, 19 bénéficiaires de priorité d'excédentaire sont devenus bénéficiaires d'une priorité de personne mise en disponibilité.

(c) Au 31 mars 2000, au nombre des dossiers actifs d'excédentaires figuraient trois personnes en situation d'excédentaire non rémunéré.

Nota : Voir les notes techniques sur les renseignements sur les bénéficiaires de priorité.

Tableau 10 - Enquêtes

Nombre de plaintes reçues, dossiers ouverts (et motif des plaintes) et dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes reçues	Dossiers ouverts				Dossiers fermés				
		Total	Ordre inverse du mérite	Harcèlement	*LEFP* et autre	Total	Fondées	Non fondées	Résolues	Autre
1998-1999	710	321	8	181	313	441	97	162	79	103
1999-2000	689	278	2	119	157	445	57	159	97	132

Des plaintes reçues, 40 % ont été acceptées en vue d'une enquête en 1999-2000, comparativement à 45 % en 1998-1999. De plus, en 1999-2000, 13 % des affaires menées à terme ont été jugées fondées, comparativement à 22 % en 1998-1999; 51% ont été résolues ou retirées, comparativement à 41 % en 1998-1999.

Tableau 8 - Programmes de recrutement

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de la Commission de la fonction publique, selon la région géographique et le processus de recrutement externe, *du 1er avril 1999 au 31 mars 2000*

Région géographique	Programme fédéral d'expérience de travail étudiant		Enseignement coopératif		Recrutement postsecondaire (a)		Stagiaires en gestion		Recrutement général		Total (b)	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Terre-Neuve	180	2,3	78	2,7	3	0,6	0	0,0	295	1,8	556	2,1
Île-du-Prince-Édouard	158	2,1	19	0,7	3	0,4	0	0,0	82	0,5	263	1,0
Nouvelle-Écosse	379	4,9	62	2,1	7	1,5	0	0,0	654	4,1	1 102	4,1
Nouveau-Brunswick	308	4,0	72	2,5	4	1,5	0	0,0	604	3,8	988	3,6
Québec (sauf la RCN)	1 238	16,1	255	8,7	22	4,3	3	7,5	2 009	12,8	3 527	13,0
Région de la capitale nationale (RCN)	2 416	31,3	1 713	58,8	412	85,2	34	85,0	5 805	36,4	10 380	38,3
Ontario (sauf la RCN)	1 091	14,2	228	7,8	8	1,5	3	7,5	1 879	11,7	3 201	11,8
Manitoba	308	4,0	50	1,7	7	0,4	0	0,0	884	5,5	1 310	4,8
Saskatchewan	283	3,7	47	1,6	1	0,2	0	0,0	923	5,8	1 254	4,6
Alberta	596	7,8	152	5,2	5	0,5	0	0,0	1 038	6,5	1 791	6,6
Colombie-Britannique	624	8,1	217	7,4	16	3,3	0	0,0	1 554	9,7	2 411	8,9
Yukon	32	0,4	3	0,1	0	0,0	0	0,0	95	0,6	130	0,5
Territoires du Nord-Ouest	42	0,5	19	0,7	1	0,2	0	0,0	119	0,7	181	0,7
Nunavut	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12	0,1	12	0,0
Étranger	1	0,0	0	0,0	2	0,4	0	0,0	13	0,1	16	0,1
Inconnu	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total (b)	7 709	100,0	2 915	100,0	492	100,0	40	100,0	15 957	100,0	27 112	100,0

(a) Les chiffres pour le recrutement postsecondaire sont moins élevés que prévu cette année étant donné que les nominations découlant de la campagne de recrutement postsecondaire de 1999-2000 n'ont pas toutes été menées à terme au 31 mars 2000. Cela comprend les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes.

(b) Le total de 27 112 plus 13 020 personnes temporaires tiré du tableau 1 équivaut aux nominations externes de 40 132 personnes, tel qu'indiqué au tableau 1.

Nota : Voir les notes techniques concernant les données sur les étudiants et les étudiantes. Veuillez noter que les nominations dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif et du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ne sont pas considérées comme des nominations officielles en vertu de la *LEFP*.

Tableau 9 - Administration des priorités

Nombre de prioritaires et de placements de prioritaires, selon le genre de priorité,
du 1er avril 1999 au 31 mars 2000

Genre de priorité	Reports (a)	Nouveaux prioritaires	Nombre total de prioritaires	Nombre de personnes placées	Démissions/ Retraites	Droits de priorité expirés	Autres	Nombre total de départs	Prioritaires actifs (b)
Priorités statutaires									
Congés autorisés (art. 30)	251	115	366	136	15	69	5	225	191
Personnel de ministre (art. 39)	5	27	32	21	0	2	0	23	9
Mises en disponibilité (art. 29)	96	237	333	27	9	89	3	119	234
Total - Priorités statutaires	352	379	731	184	15	160	8	367	434
Priorités réglementaires									
Personnel excédentaire (art. 39) (c)	225	309	534	280	21	0	6	307	208
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 40)	40	37	86	15	3	16	3	37	49
Militaires devenus handicapés (art. 40.1)	8	15	24	9	0	2	0	11	13
Réinstallation du conjoint (art. 41)	286	270	566	201	16	80	17	314	198
Réintégration à un niveau supérieur (art. 42)	467	96	563	73	4	79	8	164	419
Total - Priorités réglementaires	1 066	727	1 792	578	44	177	34	833	888
Total global	1 417	1 106	2 523	762	58	337	42	1 200	1 319

(a) Le nombre de reports du 31 mars 1999 est différent du nombre de prioritaires actifs au 31 mars 1999 publié dans le dernier rappport annuel. Cela est dû à des mises à jour de renseignements au sujet des employés et employées comme, par exemple, le genre de priorité.

(b) La somme des nombres dans les colonnes ne correspond pas au nombre de prioritaires actifs à la fin de la période, car dans certains cas, le genre de priorité a changé. Au cours de la période visée, 19 bénéficiaires de priorité d'excédentaire sont devenus bénéficiaires d'une priorité de personne mise en disponibilité.

(c) Au 31 mars 2000, au nombre des dossiers actifs d'excédentaires figuraient trois personnes en situation d'excédentaire non rémunéré.

Nota : Voir les notes techniques sur les renseignements sur les bénéficiaires de priorité.

Tableau 10 - Enquêtes

Nombre de plaintes reçues, dossiers ouverts (et motif des plaintes) et dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes reçues	Dossiers ouverts				Dossiers fermés				
		Total	Ordre inverse du mérite	Harcèlement	*LEFP* et autre	Total	Fondées	Non fondées	Résolues	Autre
1998-1999	710	321	8	181	313	441	97	162	79	103
1999-2000	689	278	2	119	157	445	57	159	97	132

Des plaintes reçues, 40 % ont été acceptées en vue d'une enquête en 1999-2000, comparativement à 45 % en 1998-1999. De plus, en 1999-2000, 13 % des affaires menées à terme ont été jugées fondées, comparativement à 22 % en 1998-1999; 51% ont été résolues ou retirées, comparativement à 41 % en 1998-1999.

Tableau 11 - Appels

(A) Nombre de méthodes de sélection ayant fait l'objet d'appels, nombre de dossiers fermés, nombre et pourcentage d'appels accueillis

Période	Appels	Dossiers fermés	Appels accueillis	
			Nombre	%
1998-1999	1 729	1 202	179	14,9
1999-2000	1 499	1 117	126	11,3

En 1999-2000, environ 11,3 % des appels réalisés au regard des méthodes de sélection ont été accueillis.

(B) Nombre de décisions rendues, durée moyenne des formalités, et nombre et pourcentage de décisions rendues selon la norme de service

Période	Nombre de décisions	Durée moyenne des formalités	Selon la norme	
			Nombre	%
1998-1999	783	13,3	518	66,1
1999-2000	550	13,8	407	74,0

En 1999-2000, 74 % des décisions ont été rendues selon la norme de service de 14 jours ouvrables. Cependant, la durée moyenne des formalités pour toutes les décisions est de 13,8 jours, ce qui est inférieur à la norme. En 1999-2000, il y a eu une diminution de 30 % des décisions rendues par rapport à 1998-1999 et de 4 % par rapport à 1997-1998.

(C) Nombre d'appels reçus et réglés (et résultats)

Période	Appels reçus (dossiers ouverts)	Appels réglés (dossiers fermés)	Accueillis	Rejetés	Retirés		Sans droit d'appel
					Nombre	%	
1988-1999	4 900	3 761	511	633	2 099	55,8	518
1999-2000	3 979	2 563	239	422	1 517	59,2	385

En 1999-2000, 9 % des appels accueillis ont été réglés, 16 % des appels accueillis ont été rejetés, dans 15 % des appels réglés, les appelantes et appelants n'avaient pas le droit d'en appeler de la décision, et environ 59 % des appels réglés ont été retirés.

Tableau 12 - Mutations

Nombre de plaintes, nombre de mutations ayant fait l'objet d'une plainte et nombre de cas (avec le résultat)

Période	Plaintes	Ayant fait l'objet d'une plainte	Dossiers fermés	Plaintes fondées	Plaintes non fondées	Hors compétence	Plaintes retirées	Décisions
1988-1999	74	46	44	8	13	14	9	27
1999-2000	31	30	18	2	6	6	4	11

En 1999-2000, 11 % des enquêtes réalisées relativement aux mutations étaient fondées, 33 % n'étaient pas fondées et dans 56 % des cas, les plaintes ont été retirées ou la CFP n'avait pas la compétence voulue pour enquêter.

POUVOIR DÉLÉGUÉ

Organisation	Pouvoir délégué
Affaires indiennes et du Nord Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et respon-sabilités de dotation signée le 2 août 1999
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 19 mai 1999
Agence de promotion économique du Canada atlantique	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 9 juillet 1999
Agriculture et Agroalimentaire Canada	• Pouvoir de faire des nominations pour une période déterminée dans les stations de recherche, à compter du 13 mai 1999 • Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 11 décembre 1999
Bureau des passeports	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 22 avril 1999; à ratifier par le Ministère
Bureau du Canada pour le millénaire	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 16 avril 1999
Bureau du Conseil privé	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 22 avril 1999; à ratifier par le Ministère
Commission de la fonction publique du Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 24 juin 1999
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 9 avril 1999
Développement des ressources humaines Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 14 janvier 2000; à ratifier par le Ministère

Tableau 11 - Appels

(A) Nombre de méthodes de sélection ayant fait l'objet d'appels, nombre de dossiers fermés, nombre et pourcentage d'appels accueillis

Période	Appels	Dossiers fermés	Appels accueillis	
			Nombre	%
1998-1999	1 729	1 202	178	14,9
1999-2000	1 498	1 117	126	11,3

En 1999-2000, environ 11,3 % des appels réalisés au regard des méthodes de sélection ont été accueillis.

(B) Nombre de décisions rendues, durée moyenne des formalités, et nombre et pourcentage de décisions rendues selon la norme de service

Période	Nombre de décisions	Durée moyenne des formalités	Selon la norme	
			Nombre	%
1998-1999	783	13,3	518	66,1
1999-2000	538	13,8	407	74,0

En 1999-2000, 74 % des décisions ont été rendues selon la norme de service de 14 jours ouvrables. Cependant, la durée moyenne des formalités pour toutes les décisions est de 13,8 jours, ce qui est inférieur à la norme. En 1999-2000, il y a eu une diminution de 30 % des décisions rendues par rapport à 1998-1999 et de 4 % par rapport à 1997-1998.

(C) Nombre d'appels reçus et réglés (et résultats)

Période	Appels reçus (dossiers ouverts)	Appels réglés (dossiers fermés)	Accueillis	Rejetés	Retirés		Sans droit d'appel
					Nombre	%	
1998-1999	4 000	3 761	511	633	2 000	55,8	518
1999-2000	3 879	2 563	238	422	1 517	59,2	386

En 1999-2000, 9 % des appels accueillis ont été réglés; 16 % des appels accueillis ont été rejetés; dans 15 % des appels réglés, les appelantes et appelants n'avaient pas le droit d'en appeler de la décision; et environ 59 % des appels réglés ont été retirés.

Tableau 12 - Mutations

Nombre de plaintes, nombre de mutations ayant fait l'objet d'une plainte et nombre de cas (avec le résultat)

Période	# Plaintes	Ayant fait l'objet d'une plainte	Dossiers fermés	Plaintes fondées	Plaintes non fondées	Hors compétence	Plaintes retirées	Décisions
1998-1999	74	46	44	8	13	14	9	27
1999-2000	31	30	18	2	6	6	4	11

En 1999-2000, 11 % des enquêtes réalisées relativement aux mutations étaient fondées, 33 % n'étaient pas fondées et dans 56 % des cas, les plaintes ont été retirées ou la CFP n'avait pas la compétence voulue pour enquêter.

POUVOIR DÉLÉGUÉ

Organisation	Pouvoir délégué
Affaires indiennes et du Nord Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et respon-sabilités de dotation signée le 2 août 1999
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 19 mai 1999
Agence de promotion économique du Canada atlantique	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 9 juillet 1999
Agriculture et Agroalimentaire Canada	• Pouvoir de faire des nominations pour une période déterminée dans les stations de recherche, à compter du 13 mai 1999 • Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 11 décembre 1999
Bureau des passeports	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 22 avril 1999; à ratifier par le Ministère
Bureau du Canada pour le millénaire	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 16 avril 1999
Bureau du Conseil privé	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 22 avril 1999; à ratifier par le Ministère
Commission de la fonction publique du Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 24 juin 1999
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 9 avril 1999
Développement des ressources humaines Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 14 janvier 2000; à ratifier par le Ministère

POUVOIR DÉLÉGUÉ (SUITE)

Organisation	Pouvoir délégué
Environnement Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 30 mars 2000
Industrie Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 23 mars 2000; à ratifier par le Ministère
Le Réseau du leadership	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 3 mai 1999
Ressources naturelles Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 1er mars 2000
Santé Canada	• Programmes élargis d'équité en matière d'emploi afin d'accroître la représentation des femmes, des personnes handicapées et des Autochtones dans la dotation à l'interne et le recrutement externe dans tous les groupes et niveaux professionnels, à l'exception du groupe EX, à compter du 24 juin 1999
Solliciteur général Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 18 août 1999
Transports Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 30 mars 2000; à ratifier par le Ministère
Tous les ministères	• À compter du 28 mai 1999, - pouvoir de nommer aux niveaux CA-01 ou CA-02 les participantes et participants au programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) - pouvoir de promouvoir une participante ou un participant au programme CAP du niveau CA-01 au niveau CA-02, selon le mérite individuel - pouvoir d'établir une norme de compétence et de nommer au niveau EX-01 des participantes et participants au programme CAP qui sont préqualifiés pour être nommés EX-01 par la CFP - pouvoir d'établir une norme de compétence et de nommer au niveau EX-01 des participantes et participants au programme CAP qui sont préqualifiés pour être nommés EX-01 par la CFP

POUVOIR DÉLÉGUÉ (SUITE)

Organisation	Pouvoir délégué
Tous les ministères (suite)	• À compter du 10 juin 1999, pouvoir d'établir des normes de compétence et d'autoriser des nominations pour une durée indéterminée, en vertu du mérite individuel, dans le cas d'employés et employées nommés pour une période déterminée dont les périodes de travail cumulatives totalisent cinq ans ou plus • À compter d'août 1999, pouvoir de retirer des noms de la liste d'admissibilité pour permettre la nomination de personnes occupant des rangs inférieurs dans ces listes dans le contexte des listes établies en vertu des programmes d'embauche d'étudiants et d'étudiantes (un des mécanismes de transition) • À compter du 31 mars 2000, pouvoir de nommer en vertu du paragraphe 10(2) de la *LEFP* ayant trait aux situations d'urgence, lorsqu'une personne doit être nommée pour une période déterminée, si la nomination ne peut être faite en vertu de l'article 21.2 de la *LEFP* • À compter du 31 mars 2000, pouvoir d'examiner des candidatures présentées en retard • À compter du 31 mars 2000, pouvoir de nommer des personnes du Groupe de la direction à leur niveau de classification personnel si le poste dans lequel elles sont nommées est classé à un niveau inférieur et que la rémunération est autorisée par le Conseil du Trésor • À compter du 31 mars 2000, pouvoir de retarder la période de stage d'une personne handicapée qui a besoin d'aménagements spéciaux jusqu'à ce qu'ils soient fournis
Pour les ministères qui ont demandé et obtenu de la Commission l'approbation des programmes d'équité en matière d'emploi	• À compter du 31 mars 2000, - pouvoir de nommer selon le mérite relatif ou individuel, selon le cas - pouvoir de soustraire de l'application du mérite et du droit d'appel les nominations intérimaires - pouvoir de ne pas tenir compte, aux fins des nominations, des bénéficiaires de priorité, à moins que la ou le bénéficiaire de priorité présenté ne fasse partie du groupe désigné visé par le programme

POUVOIR DÉLÉGUÉ (SUITE)

Organisation	Pouvoir délégué
Environnement Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 30 mars 2000
Industrie Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 23 mars 2000; à ratifier par le Ministère
Le Réseau du leadership	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 3 mai 1999
Ressources naturelles Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 1er mars 2000
Santé Canada	• Programmes élargis d'équité en matière d'emploi afin d'accroître la représentation des femmes, des personnes handicapées et des Autochtones dans la dotation à l'interne et le recrutement externe dans tous les groupes et niveaux professionnels, à l'exception du groupe EX, à compter du 24 juin 1999
Solliciteur général Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée le 18 août 1999
Transports Canada	• Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la Commission le 30 mars 2000; à ratifier par le Ministère
Tous les ministères	• À compter du 28 mai 1999, - pouvoir de nommer aux niveaux CA-01 ou CA-02 les participantes et participants au programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) - pouvoir de promouvoir une participante ou un participant au programme CAP du niveau CA-01 au niveau CA-02, selon le mérite individuel - pouvoir d'établir une norme de compétence et de nommer au niveau EX-01 des participantes et participants au programme CAP qui sont préqualifiés pour être nommés EX-01 par la CFP - pouvoir d'établir une norme de compétence et de nommer au niveau EX-01 des participantes et participants au programme CAP qui sont préqualifiés pour être nommés EX-01 par la CFP

POUVOIR DÉLÉGUÉ (SUITE)

Organisation	Pouvoir délégué
Tous les ministères (suite)	• À compter du 10 juin 1999, pouvoir d'établir des normes de compétence et d'autoriser des nominations pour une durée indéterminée, en vertu du mérite individuel, dans le cas d'employés et employées nommés pour une période déterminée dont les périodes de travail cumulatives totalisent cinq ans ou plus • À compter d'août 1999, pouvoir de retirer des noms de la liste d'admissibilité pour permettre la nomination de personnes occupant des rangs inférieurs dans ces listes dans le contexte des listes établies en vertu des programmes d'embauche d'étudiants et d'étudiantes (un des mécanismes de transition) • À compter du 31 mars 2000, pouvoir de nommer en vertu du paragraphe 10(2) de la *LEFP* ayant trait aux situations d'urgence, lorsqu'une personne doit être nommée pour une période déterminée, si la nomination ne peut être faite en vertu de l'article 21.2 de la *LEFP* • À compter du 31 mars 2000, pouvoir d'examiner des candidatures présentées en retard • À compter du 31 mars 2000, pouvoir de nommer des personnes du Groupe de la direction à leur niveau de classification personnel si le poste dans lequel elles sont nommées est classé à un niveau inférieur et que la rémunération est autorisée par le Conseil du Trésor • À compter du 31 mars 2000, pouvoir de retarder la période de stage d'une personne handicapée qui a besoin d'aménagements spéciaux jusqu'à ce qu'ils soient fournis
Pour les ministères qui ont demandé et obtenu de la Commission l'approbation des programmes d'équité en matière d'emploi	• À compter du 31 mars 2000, - pouvoir de nommer selon le mérite relatif ou individuel, selon le cas - pouvoir de soustraire de l'application du mérite et du droit d'appel les nominations intérimaires - pouvoir de ne pas tenir compte, aux fins des nominations, des bénéficiaires de priorité, à moins que la ou le bénéficiaire de priorité présenté ne fasse partie du groupe désigné visé par le programme

DÉCRETS D'EXEMPTION

Au cours de la période du 1er avril 1999 au 31 mars 2000, la Commission a approuvé les décrets d'exemption suivants.

Décret nº 41 approuvant l'exemption de certaines personnes et certains postes (personnes employées depuis cinq ans ou plus)

C.P. 1999-945, 27 mai 1999

Ce décret a été adopté afin de mettre en œuvre la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur l'emploi pour une période déterminée à long terme. Cette politique prévoit que lorsqu'une personne nommée pour une période déterminée travaille dans le même ministère ou organisme (y compris des fonctions qui ont été transférées d'un autre ministère en vertu d'une loi fédérale ou d'un décret) depuis cinq ans ou plus sans qu'il y ait eu interruption de plus de soixante jours civils consécutifs, le ministère ou l'organisme doit recommander à la Commission de la fonction publique que cette personne soit nommée pour une période indéterminée en vertu d'un décret d'exemption.

Le décret permet la nomination de soixante-dix-huit personnes pour une période indéterminée à des postes du même groupe et niveau qu'elles occupaient pour une période déterminée avant leur nomination en vertu de ce décret.

Décret d'exemption concernant l'embauche par Statistique Canada de certaines personnes nommées pour une période déterminée dans le cadre du recensement de 2001

Règlement concernant l'emploi avec Statistique Canada dans le cadre du recensement de 2001
C.P. 1999-1928, 28 octobre 1999

Statistique Canada doit, en vertu de la *Loi sur la statistique,* réaliser un recensement tous les cinq ans. Le prochain recensement aura lieu le 15 mai 2001. Le recensement comporte deux composantes majeures : la cueillette de données et leur traitement.

L'embauche du personnel requis est effectué selon des modalités de recrutement différentes. Par exemple, les dizaines de milliers de personnes qui participeront à la cueillette des données au mois de mai 2001 seront embauchées en vertu de la *Loi sur la statistique*. Certaines de ces personnes seront des fonctionnaires déjà à l'emploi de Statistique Canada qui seront nommées de façon intérimaire pour la durée du projet. Toutefois, cette dernière source de recrutement ne sera pas suffisante et il faudra embaucher également environ 400 personnes additionnelles de l'extérieur de la fonction publique.

Bref, pour l'ensemble du recensement, en plus des personnes embauchées pour la cueillette des données en vertu de la *Loi sur la statistique*, environ 1 000 personnes additionnelles devraient être nommées, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à des postes des groupes professionnels suivants : Commis aux écritures et aux règlements, Administration des programmes, Services administratifs, Services d'information, et Services divers.

Les modalités de recrutement des personnes embauchées en vertu de ce décret d'exemption seront les suivantes. Statistique Canada procédera tout d'abord à l'embauche de personnes ayant déjà été à son emploi lors d'un recensement précédent et dont le rendement a été jugé pleinement satisfaisant. Ces dernières seront recrutées par l'entremise des bureaux de secteur ou régionaux de la CFP et elles devront être choisies selon le mérite.

Règlement modifiant le Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants et étudiantes

C.P. 1999-2171, 9 décembre 1999

Le 1er janvier 1998, le Conseil du Trésor a approuvé les changements apportés à la Politique sur les aptitudes à l'emploi des étudiants qui avait été mise en œuvre en juillet 1996. Le changement le plus important a été l'ajout d'un objectif qui encourage les organismes fédéraux à embaucher des étudiants et étudiantes afin de se constituer une réserve de candidates et candidats qualifiés en vue de nominations futures dans la fonction publique. Cette modification a rendu nécessaire la mise en place de mécanismes pour faciliter la nomination d'étudiants et d'étudiantes en qui les ministères ont grandement investi.

Les mécanismes offrent deux options aux gestionnaires : un mécanisme de concours interne et un mécanisme sans concours de l'extérieur de la fonction publique. Le mécanisme de concours interne est assujetti au *Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des programmes d'embauche d'étudiants*.

Les étudiantes et étudiants nommés par suite de concours ouverts seulement aux personnes employées dans la fonction publique ne sont pas assujettis à une période de stage. Il en résulte que ces anciens étudiants et étudiantes reçoivent un traitement différent par rapport aux anciens étudiants et étudiantes embauchés dans la fonction publique dans le cadre de nominations externes et par rapport à la plupart des autres personnes nommées pour la première fois à un poste dans la fonction publique. Par conséquent, ce règlement a été modifié par l'ajout du paragraphe 5(2) qui assujettit à une période de stage les étudiants et étudiantes nommés à l'aide du mécanisme de concours interne.

Règlement correctif visant le Règlement sur le Programme de stagiaires en gestion (programme divers)

C.P. 1999-2223, 16 décembre 1999

Le changement apporté au règlement vise à corriger un problème soulevé par le Comité mixte permanent d'examen de la réglementation. Le Comité mixte permanent a recommandé que les mots « s'il la juge qualifiée », qui peuvent être perçus comme étant trop subjectifs, soient remplacés par « qui est qualifiée » étant donné qu'une personne est soit qualifiée, soit non qualifiée. Avec la suppression des mots « s'il la juge qualifiée », il demeurera de la compétence de l'administrateur général ou de la personne qu'il autorise à cette fin de déterminer dans chaque cas si la personne est effectivement qualifiée pour faire l'objet d'une nomination et, ensuite, si elle peut être nommée.

EXEMPTIONS PARTICULIÈRES

En plus des exemptions générales, du 1er avril 1999 au 31 mars 2000, 12 personnes ont été soustraites aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée indiquée dans le décret d'exemption ou « à titre amovible », c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée en tout temps par le gouverneur en conseil.

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 1999-900 1999.05.18	À titre amovible à compter du 26 mai 1999	André Gladu	Sous-ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
C.P. 1999-897 1999.05.18	À titre amovible à compter du 1er juin 1999	Suzanne Hurtubise	Conseillère spéciale auprès de la ministre du Patrimoine canadien
C.P. 1999-893 1999.05.18	À titre amovible à compter du 1er juin 1999	Scott Serson	Conseiller spécial auprès du ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien
C.P. 1999-1091 1999.06.11	À titre amovible à compter du 1er juillet 1999	Alain Jolicoeur	Sous-ministre adjoint délégué, Revenu Canada
C.P. 1999-1093 1999.06.11	À titre amovible à compter du 21 juin 1999	Carole Swan	Secrétaire associée du Conseil du Trésor
C.P. 1999-1298 1999.07.02	À titre amovible à compter du 1er septembre 1999	Louise Cobetto	Présidente désignée de la Commission des plaintes du public contre la GRC
C.P. 1999-1795 1999.10.08	À titre amovible à compter du 18 octobre 1999	Mary Gusella	Chef, Le Réseau du Leadership
C.P. 1999-1799 1999.10.08	À titre amovible à compter du 26 octobre 1999	Marie Fortier	Sous-ministre déléguée, Santé Canada

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 1999-1813 1999.10.12	À titre amovible à compter du 1er novembre 1999	Diane Laurin	Vice-présidente désignée du Comité des griefs des Forces canadiennes
C.P. 1999-1810 1999.10.12	À titre amovible à compter du 1er novembre 1999	Paul-André Massé	Président désigné du Comité des griefs des Forces canadiennes
C.P. 1999-1968 1999.10.29	À titre amovible à compter du 8 novembre 1999	John (Jack) Stagg	Sous-ministre délégué, Pêches et Océans
C.P. 1999-1970 1999.10.29	À titre amovible à compter du 15 novembre 1999	Diane Vincent	Sous-ministre déléguée, Agriculture et Agroalimentaire Canada

DEMANDES DE CONGÉ PRÉVUES AU PARAGRAPHE 33(3) DE LA *LEFP*

En vertu de l'article 33 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la ou le fonctionnaire désireux de se porter ou d'être choisi comme candidat dans une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit demander à la Commission un congé non payé. La Commission peut accorder un tel congé si elle estime que la candidature du ou de la fonctionnaire ne nuira pas par la suite à son efficacité dans le poste qu'il occupe, et qu'il réintégrera, s'il n'est pas nommé candidat ou élu.

Entre le 1er avril 1999 et le 31 mars 2000, la Commission a reçu cinq demandes de congé de fonctionnaires fédéraux. De ce nombre, quatre voulaient participer à des élections provinciales, et un à une élection territoriale. La Commission a approuvé les cinq demandes de congé, mais l'un des demandeurs a, par la suite, retiré sa demande.

ORGANISATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

En 1999-2000, la Commission de la fonction publique (CFP) était composée des quatre directions générales suivantes.

La Direction générale du renouvellement du personnel et de l'apprentissage

Cette direction générale, de concert avec les ministères et organismes, s'assure de la présence d'un système de dotation afin de constituer une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne. Elle offre des produits et services, à l'administration centrale et dans les régions, à l'appui des fonctions de dotation déléguée et non déléguée, c'est-à-dire l'élaboration de programmes, l'administration de la délégation de la dotation, l'établissement de tests et de normes de sélection, l'administration des priorités en matière de dotation, le recrutement et l'avancement ainsi que des initiatives concernant la diversité et l'équité en matière d'emploi. Elle est responsable des programmes d'échanges et de perfectionnement professionnel pour le groupe de la direction et offre une formation linguistique et un perfectionnement professionnel au personnel non cadre. De plus, au nom du Conseil du Trésor, elle est responsable de l'exécution des initiatives d'équité en matière d'emploi et des programmes généraux de perfectionnement.

La Direction générale des politiques, de la recherche et des communications

Cette direction générale offre les connaissances, l'information, la réflexion stratégique et les avis qui renforcent la capacité de la CFP d'être le champion d'une fonction publique indépendante, professionnelle et représentative. En regroupant les principales fonctions de la CFP que sont l'élaboration des politiques, les règlements, la gestion de l'information et la surveillance, cette direction générale appuie le positionnement à moyen et long terme de la CFP grâce à l'analyse stratégique, la recherche et l'analyse de l'environnement. De plus, elle accroît et coordonne la base de connaissances de la CFP en offrant de l'information stratégique non seulement à la Commission, mais aussi au Parlement et en assurant la surveillance, l'évaluation et l'examen des politiques et programmes de la CFP ainsi que la surveillance de la santé de la fonction publique dans son ensemble. Elle participe à la présentation de rapports au Parlement et à d'autres parties, à l'établissement de liens avec divers intervenants et à la prestation de services de communication au nom de la CFP.

La Direction générale des recours

Cette direction générale offre des mécanismes de recours indépendants à l'appui du principe du mérite afin de protéger l'intérêt public et de favoriser la mise en application des principes du mérite, de l'objectivité, de l'équité et de la transparence grâce à des interventions efficaces et à de l'éducation. Elle veille également à faire en sorte que l'indépendance que doit avoir la fonction quasi judiciaire relative aux appels et aux enquêtes soit présente et soit perçue comme telle, en entendant les appels concernant des infractions alléguées à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et à son règlement d'application, en faisant enquête sur des plaintes et des irrégularités dans le processus de renouvellement du personnel qui ne sont pas susceptibles d'appel, en faisant enquête sur des plaintes de harcèlement en milieu de travail et en négociant des règlements lorsque les plaintes sont retenues. Une partie de son rôle consiste à offrir de la formation, des avis et de l'aide aux ministères, aux syndicats, à d'autres organisations et à des personnes.

La Direction générale de la gestion ministérielle

Cette direction générale regroupe les services et les systèmes centraux qui appuient la gestion ministérielle et les activités des programmes de la CFP. On s'y occupe des activités du président et des commissaires, des systèmes et politiques de gestion, des finances, de la gestion des ressources humaines, de l'informatique, de la vérification et de l'évaluation internes ainsi que d'autres services d'administration et de soutien.

BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

INTERNET

Site Web : http://www.psc-cfp.gc.ca

Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

ADMINISTRATION CENTRALE

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

BUREAUX RÉGIONAUX ET DE SECTEUR

ATLANTIQUE

Bureau régional
1505, rue Barrington
C.P. 1664, CPC Halifax
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-2990
Télécopieur : (902) 426-7277
ATS : (902) 426-6246

Bureaux de secteur
777, rue Main, 7e étage
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 1E9
Renseignements : (506) 851-6616
Télécopieur : (506) 426-0507
ATS : (506) 851-6624

10, route Fort William, 1er étage
St. John's (Terre-Neuve)
A1C 1K4
Renseignements : (709) 772-4812
Télécopieur : (709) 772-4316
ATS : (709) 772-4317

119, rue Kent, bureau 420
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
C1A 1N3
Renseignements : (902) 368-0444
Télécopieur : (902) 566-7036
ATS : (902) 566-7039

QUÉBEC

Bureau régional
200, boul. René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec)
H2Z 1X4
Renseignements : (514) 283-5776
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : (514) 283-2467

Bureau de secteur
Gare maritime Champlain
901, Cap Diamant, 3e étage
Québec (Québec)
G1K 4K1
Renseignements : (418) 648-3230
Télécopieur : (418) 648-4575
ATS : (418) 648-7273

CAPITALE NATIONALE ET EST DE L'ONTARIO

Bureau régional
66, rue Slater, 3e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Renseignements : (613) 996-8436
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : (613) 996-1205

CENTRE ET SUD DE L'ONTARIO

Bureau régional
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario)
M5J 2X5
Renseignements : (416) 973-4636
Sans frais : 1-800-387-0776
Télécopieur : (416) 973-1883
ATS : (416) 973-2269
Courriel : psc-csor@sympatico.ca
Adresse électronique du site Web du bureau régional :
http://emplois.gc.ca/toronto/

RÉGION CENTRALE DES PRAIRIES

Bureau régional
344, rue Edmonton, bureau 100
Winnipeg (Manitoba)
R3B 2L4
Renseignements : (204) 984-4636
Télécopieur : (204) 983-3766
ATS : (204) 983-6066

Bureau de secteur
1955, rue Smith, 4e étage
Regina (Saskatchewan)
S4P 2N8
Renseignements : (306) 780-5627
Télécopieur : (306) 780-5723
ATS : (306) 780-6719

ALBERTA, TERRITOIRES DU NORD-OUEST, PACIFIQUE ET YUKON

Bureau régional
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta)
T5J 4G3
Renseignements : (780) 495-7444
Télécopieur : (780) 495-3145
ATS : (780) 495-3130

Bureaux de secteur
757, rue Hastings Ouest, 2e étage
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6C 3M2
Renseignements : (604) 666-0350
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : (604) 666-6868

1230, rue Government, 5e étage
Victoria (Colombie-Britannique)
V8W 3M4
Renseignements : (250) 363-8120
Télécopieur : (250) 363-0558
ATS : (250) 363-0564

300, rue Main, bureau 400
Whitehorse (Yukon)
Y1A 2B5
Renseignements : (867) 667-3900
Télécopieur : (867) 668-5033
ATS : (867) 668-4107

4914, 50e rue
C.P. 2730
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R1
Renseignements : (867) 669-2840
Télécopieur : (867) 669-2848

C.P. 1990
Gouvernement du Canada
Édifice 969
Iqaluit (Nunavut)
X0A 0H0
Renseignements : (867) 975-4662
Télécopieur : (867) 975-4663

INDEX

Administration des priorités : 7, 29
Appel(s) : 22, 29, 48, 59
Approche de dotation fondée sur les valeurs : 20

Cadre pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique : 16
Cadre du mérite fondé sur les valeurs : 1, 4, 10-13, 19-22, 25-26, 28
Cadres de responsabilisation : 10
Compétence : 6, 9, 11, 16, 22, 28, 54

Délégation : 3-5, 8, 10, 13, 16, 18-19, 21, 23, 25-26, 58
Discours du Trône : 7, 9, 27

Embauche : 3, 13, 17-19, 31, 34, 52-53
Énoncé d'orientation : 25-26
Enquête(s) : 17, 29, 31-32, 59
Ententes concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation : 19, 23
Équité : 4, 10-11, 14, 28-29, 31-33, 58-59
Équité en matière d'emploi : 4, 10-11, 31-33, 58
Examen consultatif de la dotation : 8, 17, 20

Fonction publique 2000 : 6, 14, 17
Fonctions clés de la dotation : 1, 21

Gestion des ressources humaines : 3, 5-6, 8-9, 16-17, 24-26, 59
Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique : 14, 20
De solides assises : 14
John Tait : 14
Rapport Tait : 15, 19, 24

Impartialité politique : 9, 11, 16, 28
Justice : 11, 28

La Relève : 6, 8, 14
Loi sur la réforme de la fonction publique : 7, 17
Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) : 1, 7, 18, 23, 29-30, 34, 55-56, 59
Loi sur le service civil : 13-14

Mérite : 1-7, 9-14, 16-22, 24-28, 31, 53, 59
Modernisation de la fonction de contrôleur : 16, 19
Mutation(s) : 29, 33

Nomination(s) : 3-4, 9, 11, 13, 18, 25, 29-36, 39-43, 52-54, 56
Nouvelle orientation : 11

Principes : 1-2, 16, 19-22, 26-27, 59
    Principes de gestion : 2, 20-21, 26

Rapport d'opération de dotation (ROD) : 3, 11, 31
Rapport ministériel sur le rendement (RMR) : 10
Recrutement : 3-4, 6-8, 10, 12, 22, 25-27, 29, 32, 34, 43-44, 52-53, 59
Réforme de la dotation : 8, 10, 18, 22, 30
Règlement sur l'emploi dans la fonction publique : 7, 22
Renouvellement de la fonction publique : 6, 18, 19
Représentativité : 9, 11, 16, 28
Responsabilité : 2-3, 9, 13-14, 17, 19-20, 23-25

Système d'information du titulaire et système d'information
sur la mobilité des employés : 11

Transparence : 7, 11, 19, 28, 59

Valeurs : 1-4, 8-11, 13-14, 17, 19-22, 25-28
    Valeurs démocratiques 14,
    Valeurs du mérite : 11, 21, 28
    Valeurs éthiques : 14
    Valeurs humaines : 14
    Valeurs liées au processus : 20
    Valeurs liées aux résultats : 20
    Valeurs professionnelles : 14